



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y FACTORES
CRÍTICOS DE LA ATENCIÓN EN LA AGENCIA MATRIZ DE UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2013-
2018.**

*Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniera Comercial*

AUTORES:

MAYRA ANDREA BARROS SIGUENZA

LUCIA BEATRIZ MENDEZ HEREDIA

DIRECTOR:

ING. PABLO ARTURO GONZALEZ LOYOLA

Cuenca Ecuador

2013

RESUMEN

Banco Éxito es una Institución sólida y con prestigio tanto en la ciudad como en el país, ubicándose entre las más importantes por la aceptación y acogida de sus clientes

En vista de ello surge la iniciativa de hacer un estudio investigativo que determine el nivel de satisfacción en la atención y servicio que reciben día a día los clientes de Banco Éxito, así como también los factores críticos que hacen que el servicio sea aceptable, bueno o excelente.

Una vez aplicadas las metodologías propuestas para este estudio se determina que el servicio brindado por Banco Éxito está por debajo de los niveles de aceptación, es decir no alcanza un 90% de clientes satisfechos. Si bien es cierto este resultado nos lleva a una serie de factores negativos y destructivos pero también nos conduce a otro análisis ¿cómo mejorar?

Para las autoridades de Banco Éxito involucradas con la satisfacción del cliente y los altos rendimientos que se pudieran obtener se propuso un plan de mejoras que ha recabado en dos estrategias principales como son la implementación de un plan de motivación y la implementación de un plan de re-inducción.

El objetivo de estas estrategias es llegar a la excelencia con el 100% de satisfacción en los clientes.

PALABRAS CLAVES:

Servicio al cliente
Satisfacción
Percepción
Expectativas
Factores críticos

ABSTRACT

Success Bank is a solid and prestigious institution both in the city and in the country, ranking among the most important for the acceptance and welcome of its customers.

In view of this, arises the initiative to do a research study to determine the level of satisfaction in the care and service they receive every day Success Bank customers as well as the critical factors that make the service acceptable, good or excellent.

Having applied the proposed methodology for this study it is determined that the service provided by Success Bank is below the acceptance levels, it means that it does not reach 90% of satisfied customers. That is true that this result leads to a series of negative and destructive factors but also leads to another test, how can we improve?

To Success Bank authorities involved with customer satisfaction and high yields could be obtained was proposed improvement plan that has collected on two main strategies such as the implementation of a plan of motivation and the implementation of a plan of re-induction.

The objective of these strategies is to achieve excellence with 100% customer satisfaction.

Key words:

Customer service
satisfaction
perception
expectations
critical factors

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	10
AGRADECIMIENTO.....	11
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	13
1.1. Historia de la empresa.....	13
1.2. Descripción de la empresa	14
1.2.1. Misión	14
1.2.2. Visión.....	14
1.2.3. Valores	14
1.2.4. Organigrama Nacional	14
1.2.5. Los servicios de Banco Éxito son:	16
CAPITULO II: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	16
2.1.Situación actual del Servicio al Cliente	16
2.2. Factores críticos de observación.....	19
2.2.1 Entrevista de evaluación de satisfacción y expectativas a clientes del Banco Éxito.....	20
2.3. Aplicación de metodologías propuestas y Análisis de Resultados.....	21
2.3.1.Cliente Fantasma	21
Función del Cliente Fantasma	21
Objetivos del Cliente Fantasma.....	22
<input type="checkbox"/> Saludo y despedida	23
<input type="checkbox"/> Imagen Personal.....	24
<input type="checkbox"/> Expresión Verbal	25
<input type="checkbox"/> Operación.....	26
<input type="checkbox"/> Limpieza y orden del lugar de trabajo	27
<input type="checkbox"/> Información brindada	28
<input type="checkbox"/> Personal de seguridad	29
Observaciones.....	29
2.3.2. Encuesta.....	30
Análisis de resultados	31
Tabla No. 1 Tabla de Resultados.....	42

2.3.3. Observación “In Store”	42
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	44
3.1. Problemas, causas y efectos.....	44
3.1.1. Problema: Saludo Cordial	44
3.1.2. Problema: Frases de Cortesía	45
3.1.3. Problema: Lenguaje Corporal	46
3.1.4. Problema: Facilidad para comunicarse	47
3.1.5. Problema: Escucha efectiva.....	48
3.1.6. Problema: Información Brindada	48
3.1.7. Problema: Oferta de servicios	49
3.1.8. Problema: Inaceptable nivel de satisfacción del Servicio al Cliente.....	50
Tabla No. 2 Problemas y causas relacionadas	50
3.2. Propuesta de Mejoramiento.....	51
Objetivos.....	51
Tabla No. 3 Frecuencia de Causas.....	51
3.2.1. Estrategias.	52
Estrategia 1: Implementación de un Plan de Motivación	52
Tabla No. 4 Matriz Ovar No.1 Plan de Motivación.....	54
Estrategia 2: Implementación de un Plan de Re-inducción	55
Tabla No. 5 Matriz Ovar No. 2 Plan de Re-Inducción.....	56
3.2.2 Beneficios.....	57
CAPITULO. IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	58
4.1. Conclusiones	58
4.2. Recomendaciones	59
ANEXOS	60
ANEXO 1. Formato entrevista	61
ANEXO 2. Formato Cuestionario del Cliente Fantasma	62
ANEXO 3. Formato encuesta	65
ANEXO 4. Propuesta Técnica Y Económica para Taller de Motivación Laboral	69
ANEXO 5. Cotización refrigerios	72
ANEXO 6. Neuroventas y Servicio al Cliente.....	73
ANEXO 7. Diseño de Tesis	76

Yo, Andrea Barros, autor de la tesis "Evaluación del nivel de satisfacción del cliente y factores críticos de la atención, en la agencia matriz de una institución financiera en la ciudad de cuenca, periodo 2013-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, mayo de 2013.

A handwritten signature in blue ink, which appears to be "MAB", is written over a horizontal line. Below the line, the name "Mayra Andrea Barros Sigüenza" and the identification number "0104913991" are printed.

Mayra Andrea Barros Sigüenza
0104913991

Yo, Andrea Barros, autor de la tesis "Evaluación del nivel de satisfacción del cliente y factores críticos de la atención, en la agencia matriz de una institución financiera en la ciudad de Cuenca, periodo 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Cuenca, mayo de 2013.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Mayra Andrea Barros Sigüenza", is written over a horizontal line. Below the line, the name "Mayra Andrea Barros Sigüenza" and the identification number "0104913991" are printed.

Mayra Andrea Barros Sigüenza
0104913991

Yo, Lucía Méndez, autor de la tesis “Evaluación del nivel de satisfacción del cliente y factores críticos de la atención, en la agencia matriz de una institución financiera en la ciudad de cuenca, periodo 2013-2018”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

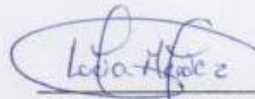
Cuenca, mayo de 2013.



Lucía Beatriz Méndez Heredia
0301846549

Yo, Lucía Méndez, autor de la tesis "Evaluación del nivel de satisfacción del cliente y factores críticos de la atención, en la agencia matriz de una institución financiera en la ciudad de Cuenca, periodo 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, mayo de 2013.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Lucía Méndez", is written over a horizontal line.

Lucía Beatriz Méndez Heredia
0301846549

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis con mucho amor a mis padres quienes con mucho esfuerzo me supieron apoyar y guiar en el cumplimiento de mis metas, y de manera especial a mis dos hermanos mayores quienes a pesar de su ausencia siempre han estado apoyándome he impulsándome a seguir adelante cada día.

Lucía Méndez

DEDICATORIA

A todo esfuerzo corresponde una recompensa, y es lo que en este momento me lleva a dedicar mi esfuerzo a mi familia; personas que con su amor, cariño y valores me han ayudado a nunca rendirme y cumplir con las cosas valiosas y esenciales de la vida.

Andrea Barros

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante de mi vida, a mi hermana Mayra Méndez quien me apoyo con sus conocimientos académicos para realizar de una mejor manera este proyecto, de manera especial a mis padres Ángel Méndez y Blanca Heredia quienes con su apoyo han hecho posible este sueño.

Agradezco a la Universidad de Cuenca en especial a los docentes de la carrera de Administración de empresas, por su esfuerzo en formar cada día mejores profesionales, y de manera especial al Ing. Pablo Gonzales por su colaboración, paciencia y comprensión para realizar este proyecto

Lucía Méndez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme bendecido una familia y una vida hermosa. Agradezco a mis padres, hermanos y hermanas quienes con su ejemplo y cariño me han llevado a convertirme en lo que soy. Y al amor de mi vida por ser mi apoyo y mi compañero incondicional.

Andrea Barros

INTRODUCCION

El presente proyecto desarrolla una investigación en la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca, siendo el mismo un nombre ficticio debido a la confidencialidad y privacidad que se ha pedido por parte de los Directivos de la Institución.

Se realizó con el objetivo de conocer cuáles son las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio brindado en la Institución, al mismo tiempo conocer su percepción; es decir lo que ellos aprecian del trato que recibieron y de esta manera determinar cuáles son los factores relevantes que presentan debilidades para así poder establecer estrategias que permitan mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y brindar calidad en la atención.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de calidad en el servicio, puesto que hoy en día los clientes son la razón de ser de las organizaciones, si la cultura organizativa no está enfocada hacia el servicio al cliente no hay posibilidad de que la organización sea exitosa.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La Institución Financiera analizada en la presente investigación, debido a políticas de confidencialidad y privacidad de la información ha pedido se maneje su nombre con uno ficticio; por lo tanto lo llamaremos Banco Éxito.

1.1. Historia de la empresa

La historia nos remonta a finales de la década de los 70 cuando entusiastas emprendedores se convirtieron en los fundadores de Banco Éxito.

Al inicio de sus operaciones, el 28 de noviembre de 1977, Banco Éxito inició sus operaciones con 18 funcionarios y un capital de 31'500.000,00 sucres. Fue allí donde comenzó este sueño, el cual se vio potenciado por un gran talento humano y un patrimonio de confianza y servicio de sus primeros clientes.

Conforme el tiempo pasaba y mientras se incrementaban los diferentes y variados servicios ofrecidos por esta reciente pero sólida institución, cada vez se hacía mayor la necesidad de agrandar el local. Hoy en día Banco Éxito cuenta con agencias en 17 ciudades del país y un grupo extraordinario de personas que laboran, son ya cerca de 1400 empleados que fortalecen la institución y que trabajan día a día para dar apoyo al sistema financiero nacional.

Los cambios y mejoras institucionales continúan demostrando de esta forma constancia, innovación y gran esfuerzo para brindar un gran ambiente de trabajo a sus empleados. La tecnología también se ha hecho presente durante la evolución del banco, para el año 1997 ya contaba con 3 computadoras centrales, y se encontraban diseñando una forma de comunicación vía satélite o microondas para así integrar la banca en un sistema automatizado entre todas sus sucursales.

La presencia de un Departamento de Servicios al Cliente, Cajeros Automáticos buscaban acercar al cliente a su banco y también facilitar las operaciones por medio de la banca telefónica.

En la actualidad el internet ha colaborado a que aquellos esfuerzos, impensados en esos primeros años, sean actividades de rutina; banca electrónica, transferencias interbancarias en minutos, pagos de servicios, comunicación eficiente, actualización de cuentas y sobretodo seguridad para los usuarios, son elementos importantes para reforzar la confianza en un banco que día a día crece, mejora y se actualiza.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Misión

“Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”.

1.2.2. Visión

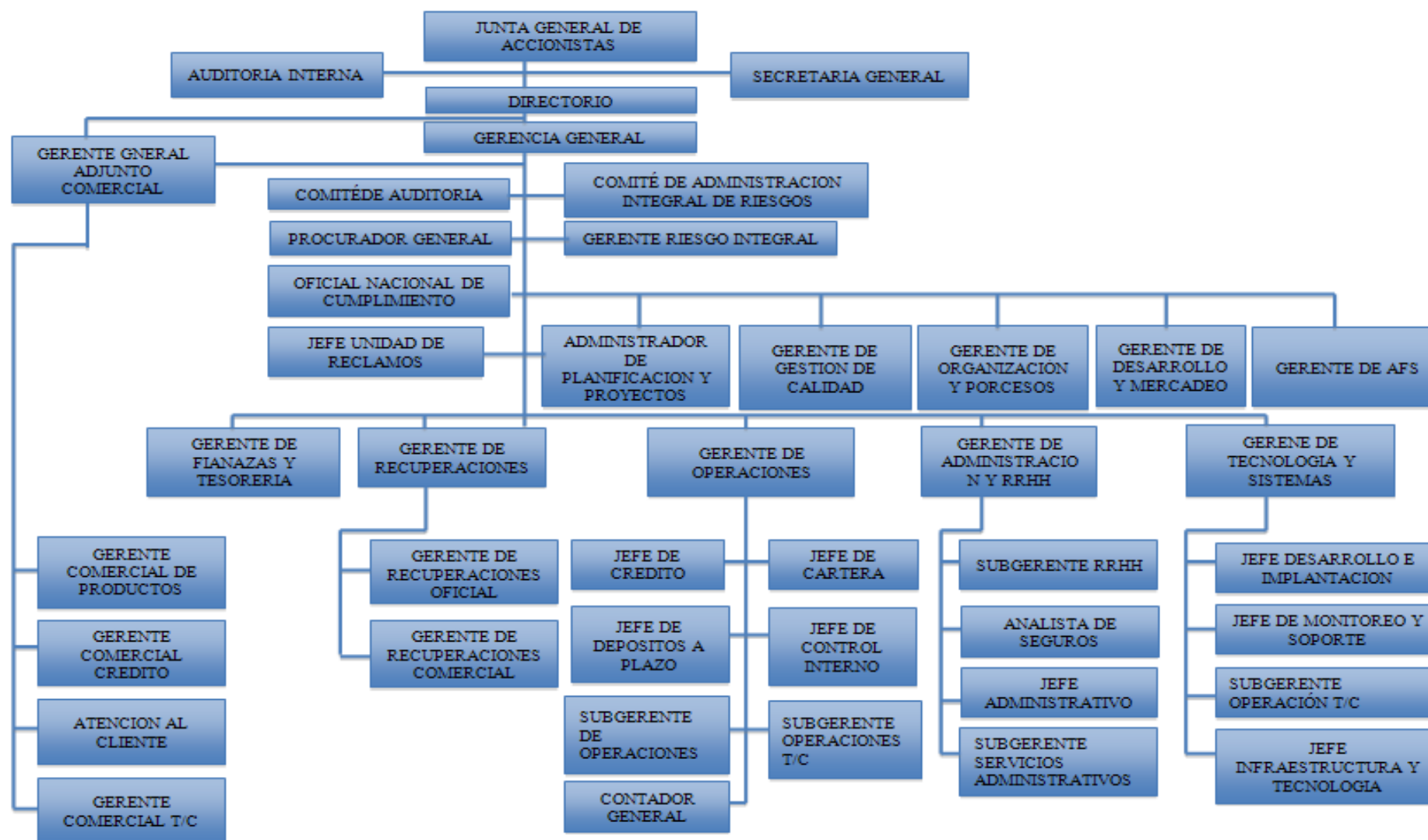
“Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes”.

1.2.3. Valores

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y las leyes.

1.2.4. Organigrama Nacional

Gráfico No. 1 Organigrama Nacional



1.2.5. Los servicios de Banco Éxito son:

- Créditos para:
 - Vehículo
 - Vivienda
- Cuentas de:
 - Ahorros
 - Fondo ahorros
 - Corrientes
- Tarjetas de débito y crédito
- Inversiones
- Videoconferencia
- Pagos de Servicios
- Envío y Recepción de remesas

CAPITULO II: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

El estudio de campo se realizará en la Agencia Matriz de dicha Institución la misma que cuenta con un total de 14 empleados en el área de Atención al Cliente, dividido en :

- Cajas: 10 empleados
- Servicios Bancarios: 4 empleados

2.1.Situación actual del Servicio al Cliente

Para determinar la situación actual es preciso describir el Manual de Etiqueta de Atención al Cliente con el que cuenta Banco Éxito, detallando cada una de las estrategias que deben seguir los empleados que están directamente relacionados con el cliente.

El trato con el Cliente es una estrategia generadora de valor, que permite diferenciarse del resto de competidores. Comprende: interactuar y relacionarse de forma efectiva con los clientes, y brindar calidad en todos los servicios.

El objetivo de Banco Éxito es ofrecer servicios de calidad por ello han definido como estrategias de trato al cliente las siguientes:

1. Trabajar con eficiencia y efectividad

Entender.- El primer paso para trabajar con eficiencia y efectividad es reconocer y entender todos los servicios y productos que la Institución comercializa.

Responsabilidad.- Es el cumplimiento de las obligaciones, ya que están enlazadas con las de los demás.

Compromiso.- Significa que todos deben sentirse parte de la Institución, con el objetivo de buscar el mejor resultado para el bien de todos.

2. Cordialidad en el saludo

El empleado debe saludar con la frase: “**Buenos días Sr(a). – tome asiento -- ¿en qué puedo ayudarlo?**”.

De igual manera la despedida: “**Fue un placer atenderlo**”.

3. Amabilidad y Cortesía

Permite que el cliente se exprese, evitando distracciones e interrupciones.

Usar un lenguaje corporal que demuestre fluidez en los movimientos, acompañado de una **sonrisa natural y contacto visual** directo que manifiesta amabilidad e interés por el cliente.

Emplear un lenguaje verbal que se identifique con el perfil del cliente, acompañado con palabras de cortesía como: **Gracias y Por Favor**.

4. Imagen Personal

Traje.-El vestir de todo colaborador, deberá ser siempre elegante, sobrio y de buen gusto; obligatoriamente se utilizará el uniforme otorgado por la Institución.

Cuidado Personal.- Comunicar correctamente su imagen mediante un cuidado personal minucioso en aspectos como el cabello, maquillaje o accesorios los mismos que deberán estar acorde a los colores del uniforme y no mostrar exageración.

5. Expresión Verbal

Al comunicarse con los clientes es necesario ser claros y expresarse con frases que generen afinidad con el cliente. Hablar pausadamente transmitiendo seguridad y confianza.

Sonreír.- Demuestra entusiasmo e interés por el cliente.

6. Paciencia

Administrar los conflictos, de tal forma que siempre se pueda llegar a un acuerdo con el cliente. Poner en práctica la **Escucha Efectiva** que se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos. Para entender a los clientes se precisa de **empatía**, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

7. Agilidad

La atención al cliente debe ser rápida y efectiva. Se debe realizar el trabajo respetando los tiempos establecidos de cada uno de los procesos.

8. La espera del cliente

Se debe respetar el tiempo de los clientes. Mientras menor sea el tiempo de espera el cliente estará más satisfecho. La mejor manera de optimizar el tiempo del cliente es siendo responsable, ágil y tener predisposición para atenderlo.

9. Vende

Cultivar la relación con los clientes.- Mantener el contacto permanente con los clientes, escuchar sus comentarios y aclarar sus dudas.

Personaliza, personaliza, personaliza. - Es necesario llamar a los clientes por su nombre, así como también integrar una base de datos que integre la información de cada cliente a fin de brindar un trato totalmente personalizado.

Brindar productos. - Dar a conocer los productos y servicios de la Institución acorde al perfil del cliente.

10. Seguimiento al Cliente

Durante la atención al cliente es indispensable:

- Compromiso a cumplir los acuerdos con el cliente.
- Con los datos obtenidos, enviar información sobre la Institución y posicionar los productos en la mente del cliente.

Apariencia y Conductas Generales del Personal

En cuanto a la conducta personal, con propósito de evitar censuras públicas y consecuencias negativas dentro de la Institución, todo acto privado de los colaboradores, deberá ser intachable.

En el trato con los clientes y público en general a fin de ofrecer la mejor impresión e imagen, está prohibido: recibir regalos de clientes o proveedores, discutir, ser descortés, no saludar, no ayudar en los requerimientos de servicio.

Los malos hábitos se refieren a actitudes que consciente o inconscientemente cometen los colaboradores, afectando la imagen de la institución y su productividad; por ejemplo: masticar goma ante la presencia del cliente, utilizar teléfonos celulares, ser desordenados en su lugar de trabajo, etc.

2.2. Factores críticos de observación

Para obtener información sobre cuáles son los factores críticos en la atención al cliente de Banco Éxito utilizaremos como herramienta entrevistas. Es necesario debido a que se tiene como fuente un Manual de Etiqueta de

Atención al Cliente elaborado internamente, pero la información que faciliten los clientes como usuarios directos del servicio al momento de realizar sus transacciones, es vital para determinar los factores críticos de la atención recibida.

2.2.1 Entrevista de evaluación de satisfacción y expectativas a clientes del Banco Éxito

La falta de información y la agilidad del personal son los factores críticos más relevantes percibidos en esta investigación por los clientes que asisten a la Agencia Matriz de Banco Éxito, en el momento de realizar sus transacciones, así mismo los hábitos de conducta que determinen su comportamiento en el momento de la atención. De todas formas, lo importante será que las expectativas con las que van los clientes deben ser satisfechas en su totalidad de tal forma que se logre fidelizarlo.

Anexo 1. Formato Entrevista

Al realizar las entrevistas a 6 clientes en el momento de realizar sus transacciones se obtuvieron las siguientes respuestas a cada pregunta:

¿Cómo Ud. espera ser atendido en el Banco?

Se obtuvo una mayor coincidencia en cuanto a la agilidad y rapidez que los clientes esperan en sus transacciones; así como también esperan un trato amable y eficiente.

¿La atención que recibió para realizar su transacción fue la correcta?

La mayoría de las respuestas coincide en que fueron atendidos bien pero los empleados no poseen la información suficiente para contestar sus dudas y esto nuevamente incurre en el retraso de la transacción.

¿Fue sencillo realizar su transacción? ¿Por qué?

Responden que la transacción era sencilla pero en la mayoría de los casos fue el empleado quien la complicó, por factores como la falta de información, y las largas colas sin el personal suficiente para la atención.

¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle al banco?

El común de las sugerencias fue hacia el área de ventanillas donde todos opinan que deberían existir más ventanillas abiertas al público, con todos los empleados listos en sus puestos de trabajo y con la suficiente capacitación.

En vista de esto, los criterios de calificación más relevantes para la investigación de campo serán:

- Agilidad
- Amabilidad
 - Saludo y despedida
 - Tono de voz
 - Lenguaje Corporal
 - Expresión Verbal
- Información brindada
 - Capacitación

2.3. Aplicación de metodologías propuestas y Análisis de Resultados

2.3.1. Cliente Fantasma

Función del Cliente Fantasma

El Cliente fantasma tiene como finalidad obtener información que le permita valorar la calidad objetiva de los servicios, este sistema se aplica en los

denominados “momentos de verdad”, es decir, los momentos de contacto entre empresas y sus clientes.

Esta herramienta de investigación de mercado es muy valiosa ya que es capaz de dar un punto de vista directo, completo y objetivo del nivel real de la atención que una empresa brinda a sus clientes.

Objetivos del Cliente Fantasma

- Detectar fallos en la atención al cliente
- Conseguir la información necesaria para que el personal de servicio pueda mejorar
- Controlar el cumplimiento de los procedimientos establecidos
- Monitorear la calidad del servicio

Anexo 2. Formato Cuestionario del Cliente Fantasma

Resultados y Análisis del Cliente Fantasma

Para la presente investigación se realizaron 6 visitas en la Agencia Matriz de Banco Éxito, durante una semana en horarios matutino y vespertino.

Se reflejará los resultados obtenidos en los siguientes puntos:

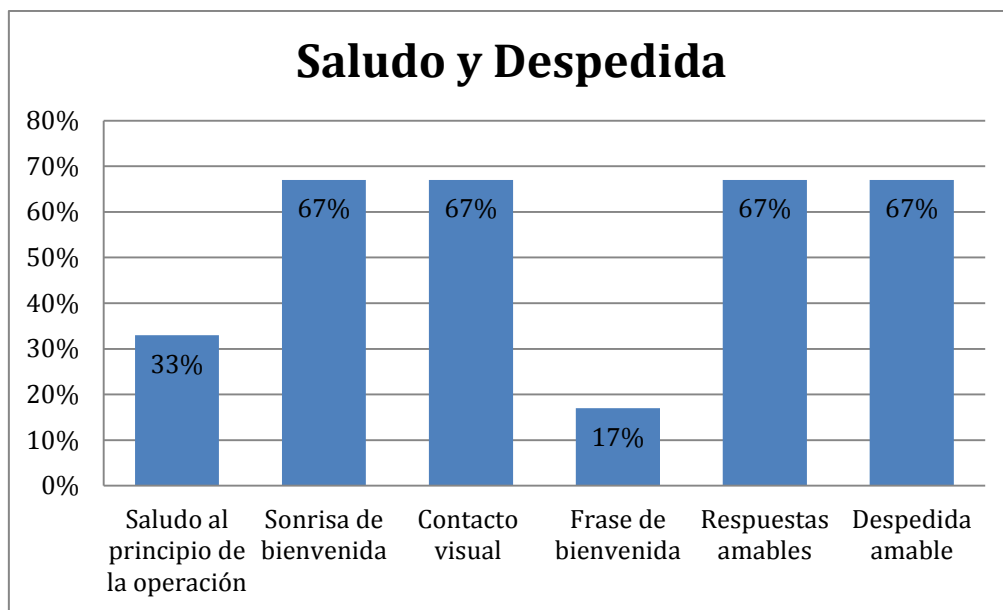
- Saludo y despedida
- Imagen Personal
- Expresión Verbal
- Operación
- Limpieza y orden del lugar de trabajo
- Información brindada
- Personal de seguridad

Gráficos de Resultados

➤ Saludo y despedida

Dentro del factor saludo y despedida del personal se evaluaron 6 aspectos.

Gráfico No. 2



Fuente: Las Autoras

El primer factor es el saludo al principio de la operación donde el 33% de los empleados si cumple. Este resultado demuestra una premisa de mejora un tanto difícil ya que el saludo es un principio básico de educación que debería ser innato en el personal de servicio al cliente.

En cuanto a la sonrisa, el 67% de los empleados muestra una sonrisa de bienvenida mientras que los demás no lo hacen. El saludo debería estar acompañado de una sonrisa natural pero al parecer esto no se demuestra.

En cuanto a si mantuvieron un contacto visual durante el saludo y despedida, el 67% de los empleados si lo hace, es importante ya que manifiesta amabilidad e interés por el cliente.

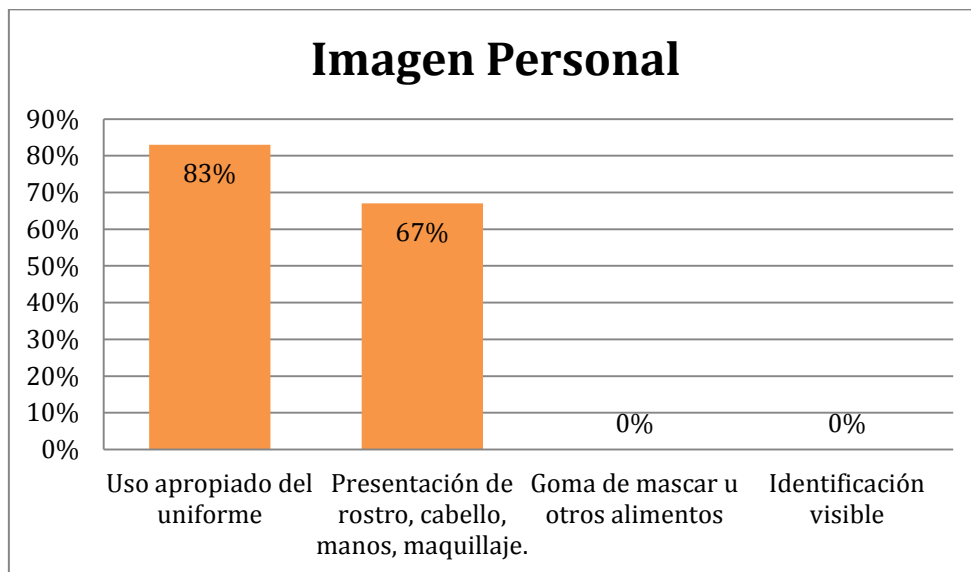
Apenas el 17% de los empleados manifiesta una frase de bienvenida como *"Bienvenido a Banco Éxito"*, esto es negativo ya que no brinda confianza al cliente.

El 67% de los empleados si es amable en sus respuestas y brinda una despedida amable.

➤ **Imagen Personal**

Se evalúan 4 aspectos importantes.

Gráfico No. 3



Fuente: Las Autoras

El 83% de los empleados si cumple con las Normas de Uso del Uniforme e Imagen.

El 67% de los empleados comunica su imagen con un correcto cuidado personal, por lo tanto el 33% no está cumpliendo este factor tan importante.

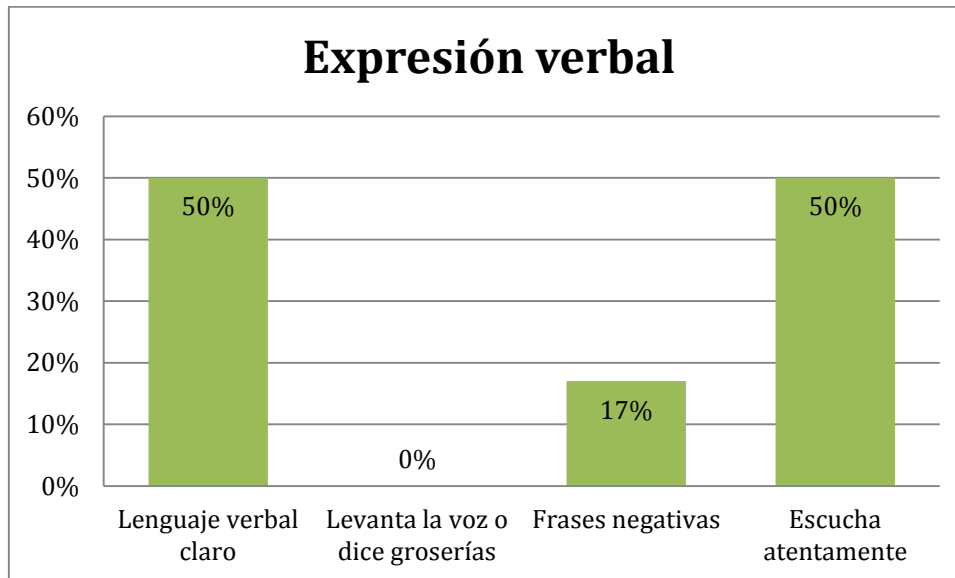
Respecto a si usan goma de mascar u otros alimentos el momento de la atención no se percibió en ninguna visita.

Ningún empleado de los observados porta su identificación en un lugar visible, esto demuestra el incumplimiento a las normas internas debido a que todos los empleados poseen carnet.

➤ Expresión Verbal

Se evalúan 4 aspectos

Gráfico No.4



Fuente: Las Autoras

El 50% de los empleados utilizó un lenguaje verbal claro, esto es importante puesto que transmite seguridad y confianza al cliente.

En ninguna visita se observó que algún empleado levante la voz o diga groserías.

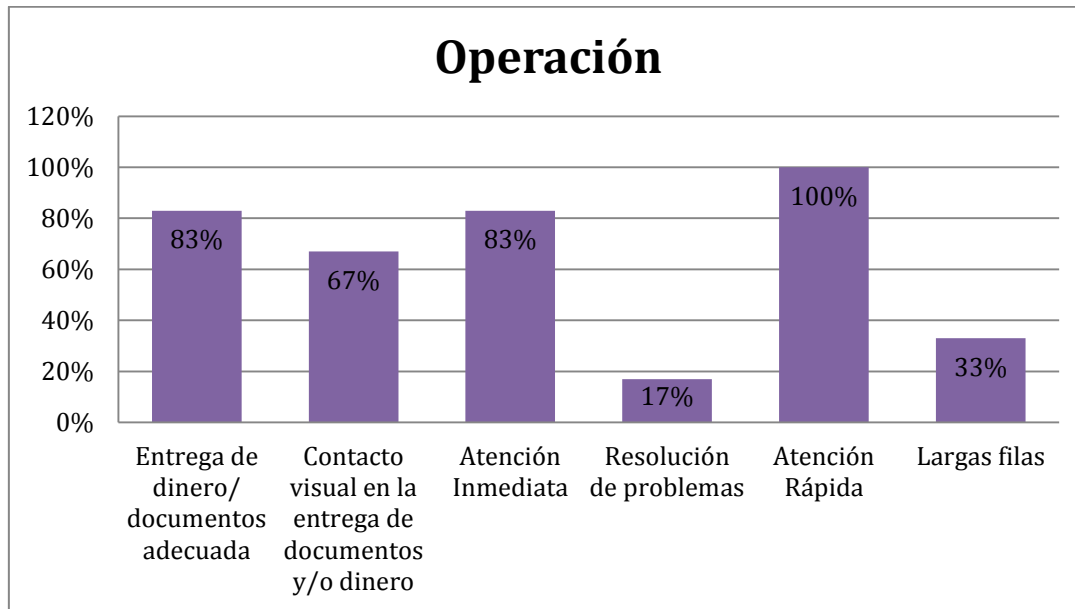
El 17% de los empleados ha utilizado frases negativas como “no tengo idea”, esto demuestra falta de conocimiento técnico de modo que no se pueden cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes.

El 50% de los empleados escucha atentamente, es decir, pone en práctica la Escucha Efectiva planteada en el Manual de Etiqueta de Atención al Cliente; pero no representa un porcentaje significativo.

➤ Operación

Se evalúan 6 aspectos importantes.

Gráfico No.5



Fuente: Las Autoras

El 83% de los empleados cumple con la entrega de dinero o documentos exactos, es un factor difícil debido a que al no cumplirse correctamente con esta operación se estaría hablando incluso de negligencia en el trabajo.

El 67% de los empleados si mantiene un contacto visual al momento de la entrega de documentos o dinero según el caso.

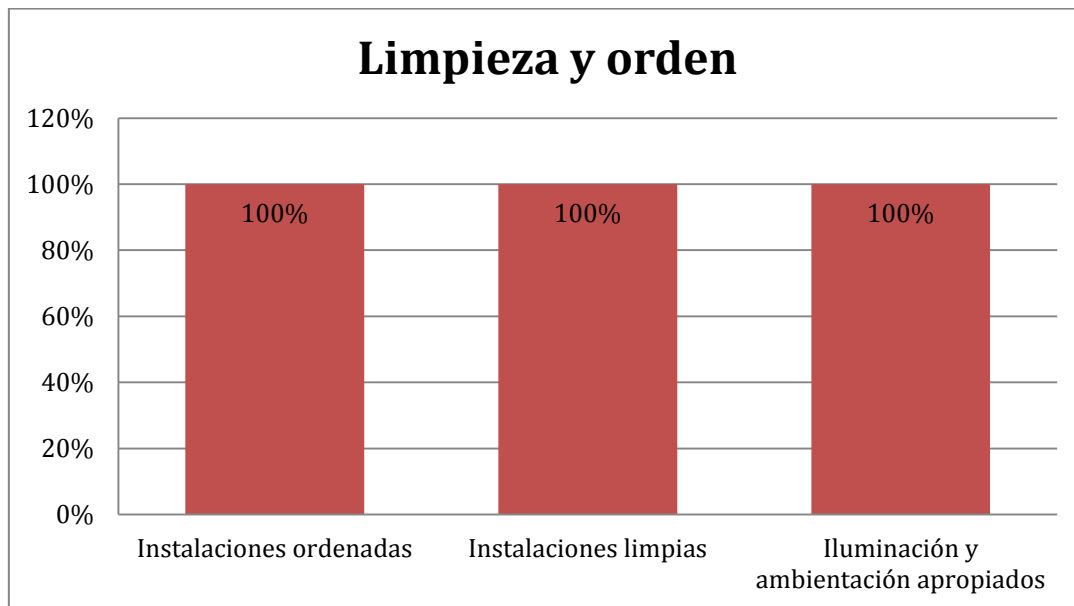
Respecto al factor, atención inmediata nos referimos a, que si la persona que debía atenderle estaba lista en su puesto de trabajo y dispuesta a brindar la atención; el 83% de los empleados si cumple con este factor.

En cuanto a la resolución de problemas apenas el 17% de los empleados ayuda a resolver problemas que los clientes presenten en ese momento; demostrando falta de colaboración ya que si, por ejemplo, un cliente solicita la apertura de una cuenta con menos dinero de lo estipulado, los empleados deben gestionar esa ayuda y no dejar ir al cliente.

El 100% de las observaciones determina que la atención si es rápida, es un factor positivo. Un 33% de los clientes fantasmas tuvieron que esperar largas filas hasta ser atendidos, pero esto se debe a otros factores como horas pico, días de bastante afluencia, entre otros.

➤ **Limpieza y orden del lugar de trabajo**

Gráfico No. 6

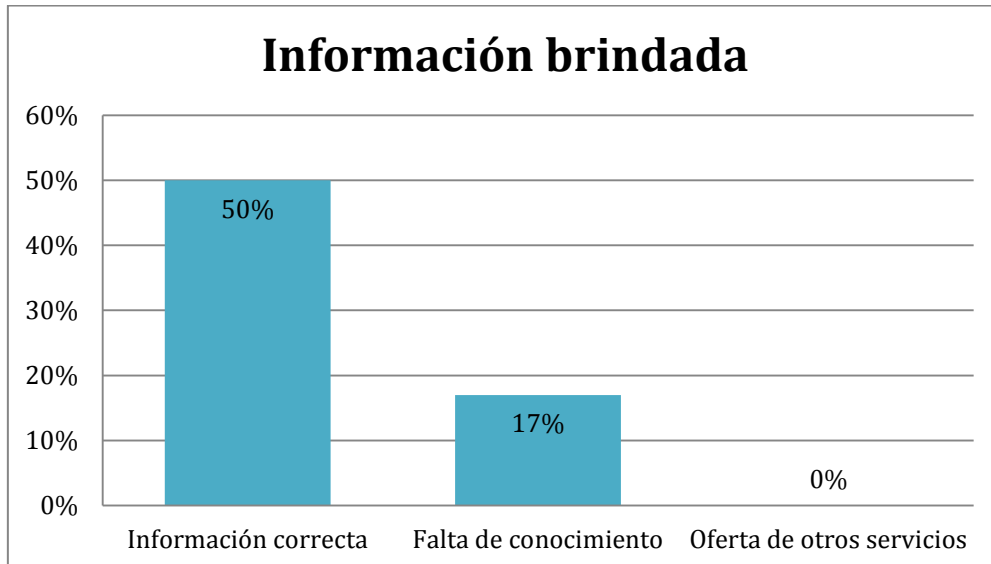


Fuente: Las Autoras

El 100% de las instalaciones se perciben ordenadas y limpias, con una iluminación y ambientación apropiadas.

➤ **Información brindada**

Gráfico No. 7



Fuente: Las Autoras

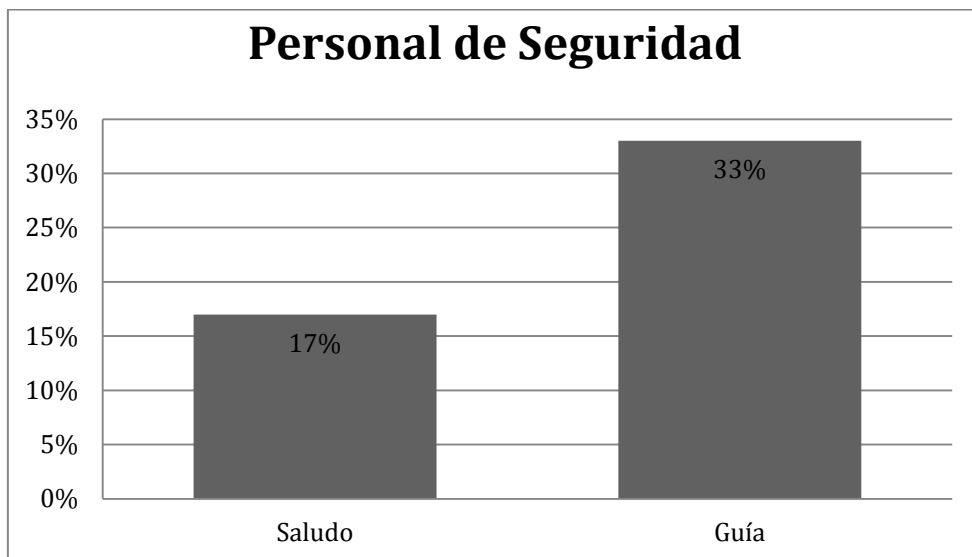
Se constató que el 50% de los empleados brindó información correcta ya que al preguntar si el dinero depositado para la apertura de una cuenta podía ser retirado inmediatamente, se obtuvieron varias respuestas no ciertas.

Como ya se ha demostrado a lo largo del análisis los empleados no están capacitados totalmente, hubo un 17% de empleados que negó información al cliente por falta de conocimiento y no fueron precisamente corteses para ayudar al cliente en la solicitud.

El momento justo de captar clientes es mediante la oferta de servicios adicionales es decir cuando, a más de cumplir el requerimiento del cliente el empleado ofrece algún producto/servicio adicional que perciba el cliente lo necesita; sin embargo el cliente fantasma aplicado destaca que ninguno de los empleados es lo suficientemente comercial para atraer más clientes utilizando esta técnica.

➤ **Personal de seguridad**

Gráfico No. 8



Fuente: Las Autoras

El personal de seguridad también hace parte de la atención brindada dentro de una Institución Financiera ya que es con quiénes el cliente primero se encuentra.

Apenas el 17% de los empleados de seguridad lo saludan al ingresar, y un 33% ayuda al cliente guiándolo con algún requerimiento particular.

Si bien es cierto el personal de seguridad está para brindar seguridad pero sería de gran utilidad e importancia capacitarlo o motivarlo en temas de servicio, a fin de ofrecer en conjunto un excelente servicio.

Observaciones

En la visita No. 1, además de los puntos analizados, se observó que la señorita de Servicios Bancarios conversaba con sus compañeros de trabajo sin prestarle la debida atención al cliente. Su lenguaje verbal no fue claro, ya que habló demasiado rápido.

En la visita No. 2 la señorita que esperábamos para la atención no estaba en su lugar de trabajo, tardándose 25 minutos aproximadamente, entonces se tomó el turno con otra persona la misma que alteró la información al expresar

que el sistema para la apertura de cuentas está habilitado hasta una hora antes del cierre de la jornada laboral. No fue muy cortés al brindar la información ya que solo nos extendió un papel informativo.

En la visita No. 3 y No. 6 no se encontraron observaciones a más de las que están ya calificadas en el formato.

La visita No. 4 la señorita que brindó la atención no fue cortés además que demostró desconocimiento en el tema solicitado como fue la apertura de una cuenta infantil, ella se ruborizó al no poder contestar y tuvo que retirarse a consultar con su superior. Los términos usados por la señorita no fueron los apropiados es decir fue muy informal al hablar.

La visita No. 5 en el área de Cajas se presentó un error principal; al realizar un retiro por \$ 150,36 la señorita lo procesó únicamente por \$150,00 esto generó que la transacción se extienda más tiempo de lo común hasta solucionar el inconveniente.

2.3.2. Encuesta

Anexo 3. Formato de Encuesta

La encuesta se utilizará como herramienta de medición, cuyo objetivo principal es medir la satisfacción del cliente, mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades, expectativas e índices de satisfacción.

Las preguntas serán estructuradas según los factores críticos desarrollados para la investigación.

El análisis de resultados se hará según el porcentaje de encuestados que se encuentre dentro de los rangos de medición. Los indicadores de medición considerados para nuestra investigación se fundamentan en el texto de Humberto Serna Gómez *Auditoría del Servicio al Cliente*¹, siendo:

¹Serna Gómez, H. (2003). *Servicio al Cliente. Métodos de Auditoría y Medición* Bogotá: 3R Editores

Apenas aceptable = rango entre 90% y 94%

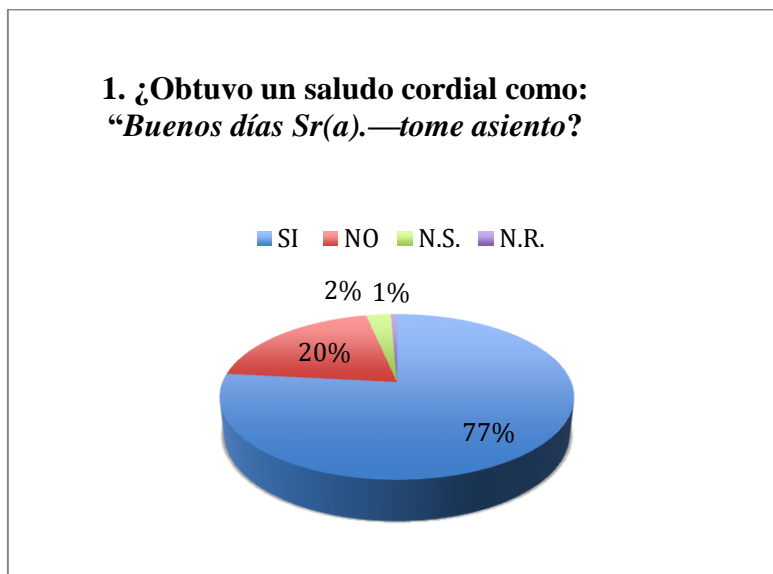
Bueno = rango entre el 95% y 99%

Excelente = 100%

Los índices por debajo del 90% se consideran inaceptables.

Análisis de resultados

Gráfico No. 9

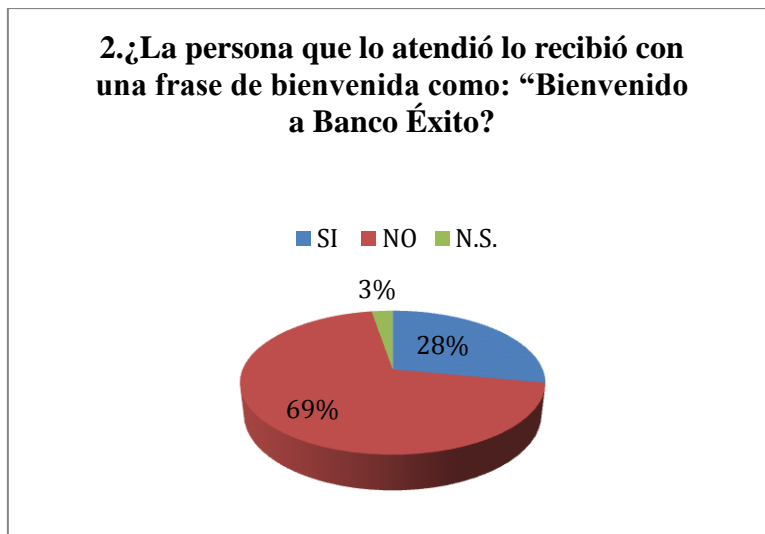


Fuente: Las Autoras

Tenemos que el 77% de los clientes obtuvo un saludo cordial por parte de los empleados que lo atendieron, mientras que el 20% no obtuvo un saludo correcto,

Tomando en cuenta los indicadores previstos los resultados están por debajo del 90% lo que se considera “inaceptable”.

Gráfico No. 10

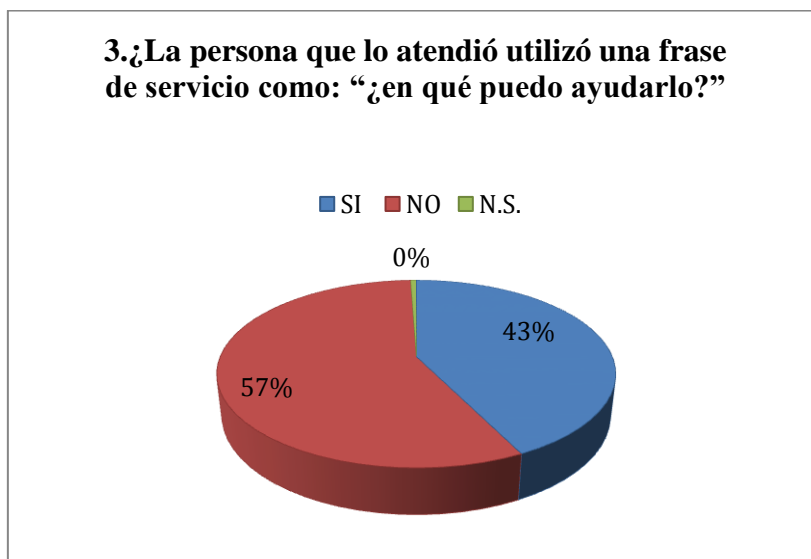


Fuente: Las Autoras

En lo que se refiere a la bienvenida, el 69% de los clientes manifestaron que los empleados no comentaron la frase “Bienvenido a Banco Éxito” y el 28% si lo hizo.

De igual manera las respuestas están por debajo del 90% lo que se considera “inaceptable”.

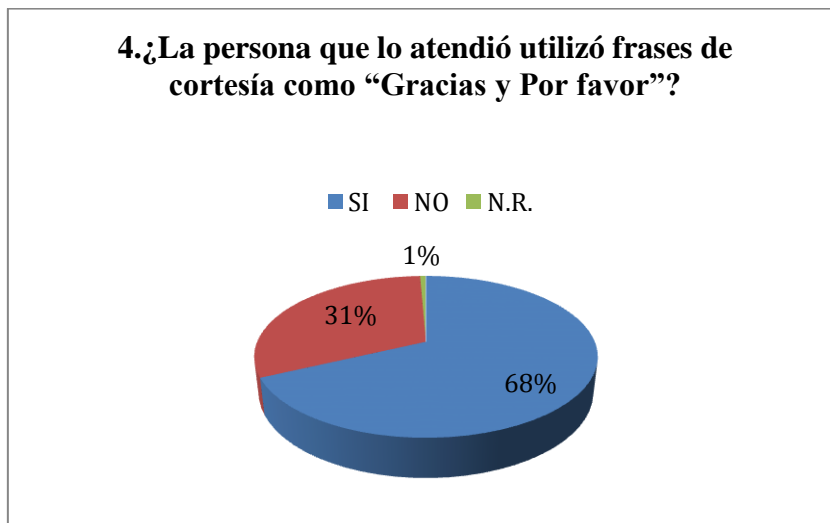
Gráfico No. 11



Fuente: Las Autoras

Según los datos obtenidos en la encuesta tenemos que para el 57% de clientes atendidos, los empleados no utilizaron una frase de servicio como “¿En qué puedo ayudarlo?” al momento de recibirlos; mientras que el 43% si, esto refleja al cliente la disposición a ayudarlo con sus requerimientos. Sin embargo las respuestas están por debajo del 90% lo que se considera “inaceptable”, para la excelencia en el servicio.

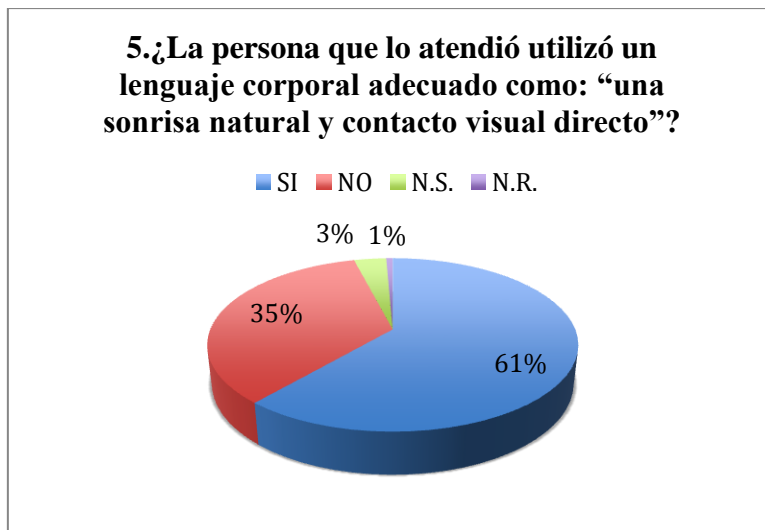
Gráfico No. 12



Fuente: Las Autoras

El 68% de clientes afirma que los empleados utilizaron frases de cortesía como “Gracias y Por favor”, al contrario el 31% no lo demostró. Las respuestas están por debajo del 90% considerándose “inaceptable”.

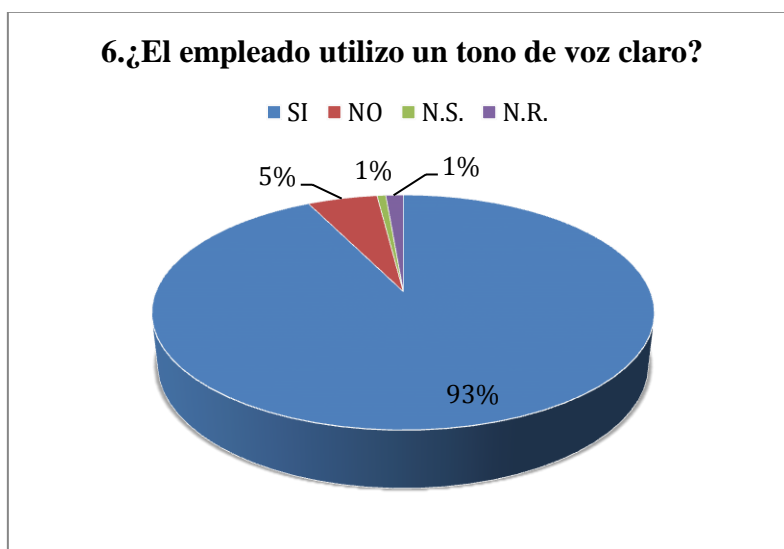
Gráfico No. 13



Fuente: Las Autoras

La encuesta refleja que el 61% de los clientes fue recibido con una sonrisa natural por parte del empleado, mientras que el 35% no demostró lo mismo, teniendo en cuenta que este aspecto demuestra amabilidad e interés por el cliente. De igual manera las respuestas están por debajo del 90% lo que se considera “inaceptable”.

Gráfico No. 14



Fuente: Las Autoras

El 93% de los clientes afirma que los empleados utilizaron un tono de voz claro, ésta respuesta se ubica en un rango de “apenas aceptable” (90%-94%) dentro de los índices de medición, esto es importante puesto que de esta manera se transmite seguridad en lo expresado. No obstante queda un 5% por mejorar.

Gráfico No.15

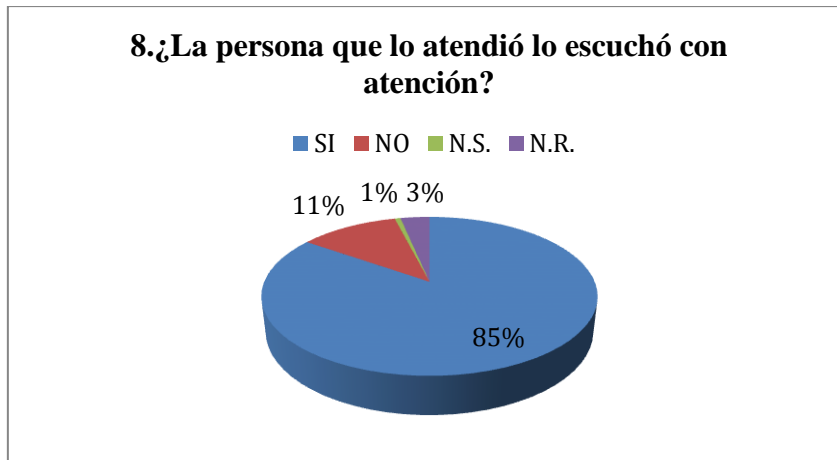


Fuente: Las Autoras

El 85% de los clientes entendieron lo expresado por el empleado al momento de brindar la información solicitada, mientras que con el 11% ocurrió lo contrario.

De igual manera las respuestas están por debajo del 90% lo que es “inaceptable”.

Gráfico No.16



Fuente: Las Autoras

De acuerdo a las encuestas un 85% afirma que los empleados ponen en práctica Escucha Efectiva; que se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que el cliente está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos.

El 11% de los clientes percibe que no pone en práctica esto.

Lo que indica que estas respuestas están por debajo del 90%, considerándolo “inaceptable”.

Gráfico No. 17

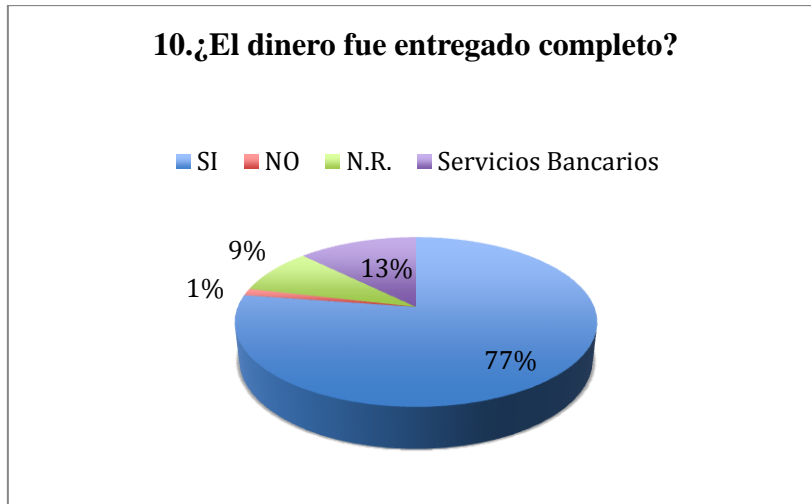


Fuente: Las Autoras

El 95% de los clientes encuestados fueron atendidos inmediatamente al llegar a la ventanilla o área de Servicios Bancarios, mientras que el 5% no fue

atendido inmediatamente. Estas respuestas se encuentran en un rango de “Bueno” (95%-99%), es un factor importante ya que para los clientes, los empleados deben estar siempre listos en sus puestos de trabajo para la atención.

Gráfico No. 18



Fuente: Las Autoras

El 77% de los clientes recibió su dinero completo al momento de realizar su transacción, el 9% no respondió esta pregunta puesto que realizaron operaciones como depósitos o actualización de libretas, el 13% de los mismos no respondió a esta pregunta ya que fueron atendidos en el área de servicios bancarios, y el 1 % recibió su dinero incompleto, procediéndose al respectivo reclamo y solución del inconveniente. Al sumar las respuestas de no responde, de Servicios Bancarios y la respuesta sí, tenemos un 99% lo que significa que está dentro del rango de “Bueno”.

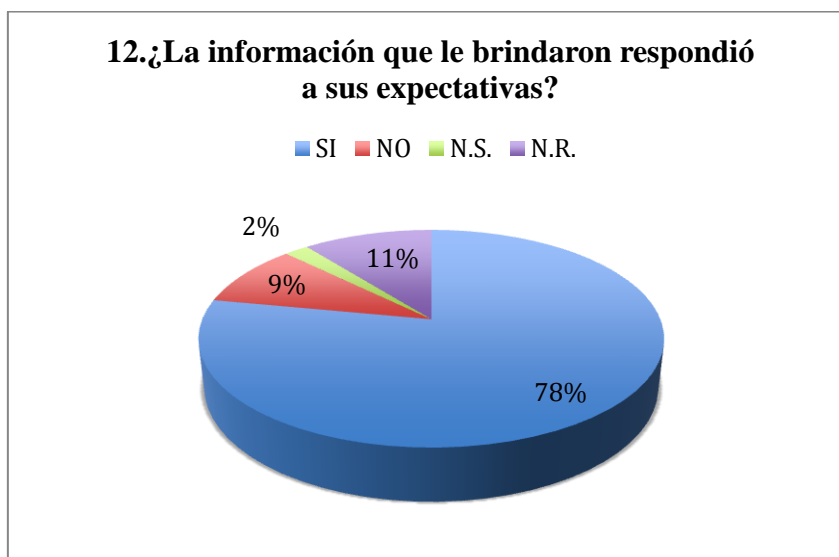
Gráfico No. 19



Fuente: Las Autoras

El 95% de los clientes fueron atendidos de una forma rápida, es decir no hubo inconvenientes al momento de realizar su transacción, este porcentaje se ubica dentro del rango “Bueno”, mientras que el 5% si tuvo retrasos en la atención en la mayoría de los casos fue porque llenaron incorrectamente sus papeletas.

Gráfico No. 20



Fuente: Las Autoras

Respecto a esta pregunta tenemos que el 78% de los clientes están satisfechos por la información que le brindaron, ya que cumplieron con sus expectativas, el 11% se portó indiferente ante esta pregunta, y el 9% se sentía inconforme por la información brindada. La respuesta no está dentro del rango mínimo de aceptación.

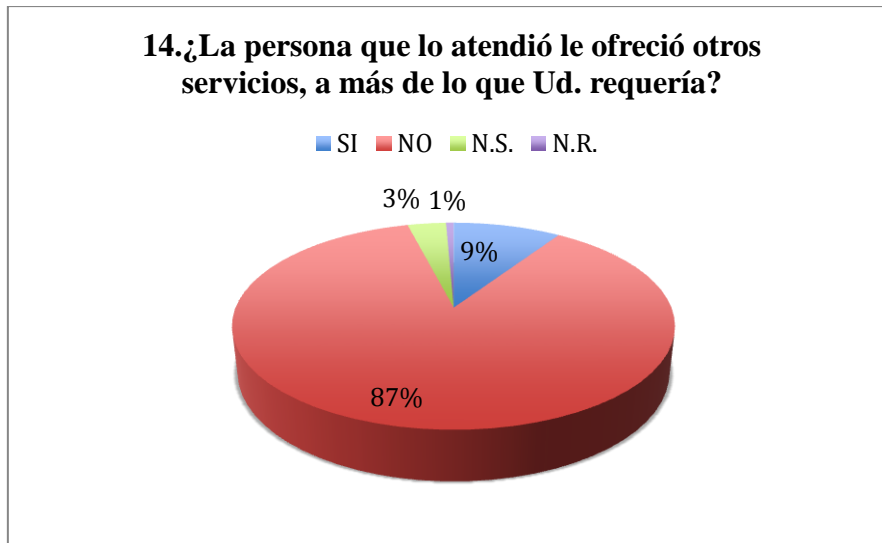
Gráfico No. 21



Fuente: Las Autoras

De acuerdo con las encuestas tenemos como resultados que el 85% de los clientes sienten que los empleados respondieron todas sus inquietudes, mientras que el 10% se portó indiferente ante esta pregunta, y al 5% de los clientes, el empleado le negó alguna información por falta de conocimiento. De igual manera las respuestas están por debajo del 90%, lo que significa inaceptable.

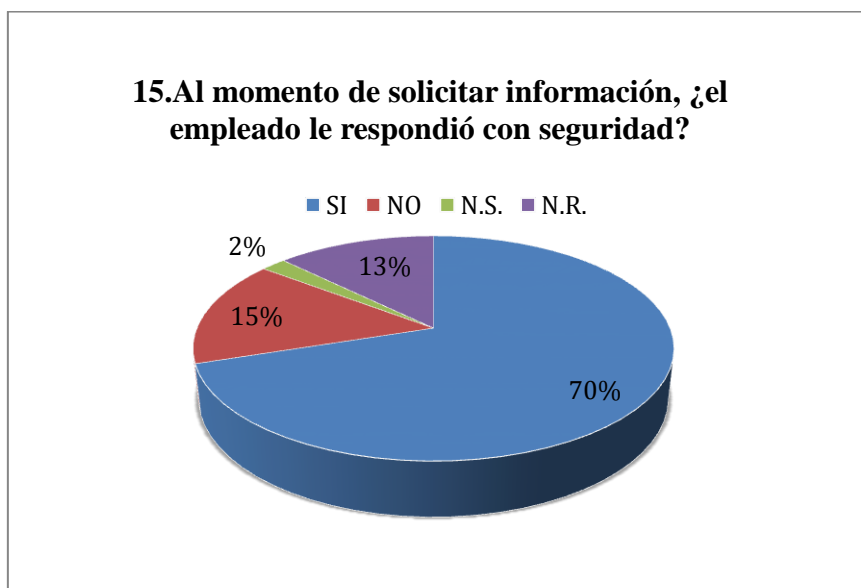
Gráfico No. 22



Fuente: Las Autoras

Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas tenemos como resultado que el 87% de los clientes no recibieron información adicional sobre los servicios que brinda el Banco, el 9% si recibió información adicional, y el 3% se portó indiferente ante esta pregunta. Es un aspecto de mejora indudable, ya que no llega al nivel aceptable de servicio siendo un ítem significativo.

Gráfico No. 23

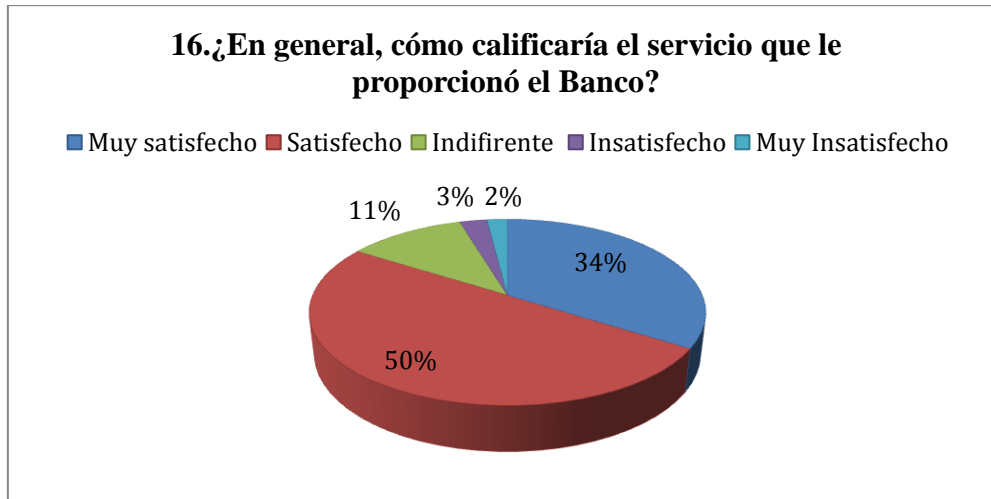


Fuente: Las Autoras

Para el 70% de los clientes, los empleados sí respondieron con seguridad a las inquietudes; es decir brindaron confianza a los mismos.

Mientras que el 15% percibió lo contrario, y el 13% no responde a esta pregunta. Las respuestas no son aceptables.

Gráfico No. 24



Fuente: Las Autoras

De acuerdo a las encuestas realizadas tenemos como resultados que el 50% de los clientes se sintieron satisfechos con el servicio que brinda el Banco, el 34% se siente muy satisfecho, para el 11% es indiferente el servicio, por el contrario el 3% de los clientes se sintieron insatisfechos, mientras que el 2% se sintieron muy insatisfechos por el servicio.

En esta pregunta donde se decide el nivel de satisfacción para los clientes no se llega al nivel “apenas aceptable” con la sumatoria de Muy Satisfecho y Satisfecho, por tanto se debe trabajar arduamente en todos los factores para conseguir la excelencia en el servicio, es decir alcanzar un 100%.

Tabla de Resultados: Una vez presentados los resultados de la encuesta, a continuación se muestra un análisis de los resultados positivos que determinan el indicador según el rango de medición, a fin de plantear los puntos críticos de mejoramiento con respecto a la satisfacción del cliente.

Tabla No. 1 Tabla de Resultados

Aspecto Evaluado	% Máximo	Indicador
Saludo Cordial	77	INACEPTABLE
Frase de bienvenida	28	INACEPTABLE
Frase de servicio	43	INACEPTABLE
Frase de cortesía	68	INACEPTABLE
Lenguaje corporal	61	INACEPTABLE
Tono de voz	93	APENAS ACEPTABLE
Facilidad de comunicarse	85	INACEPTABLE
Escucha efectiva	85	INACEPTABLE
Atención inmediata	95	BUENO
Dinero Completo	99	BUENO
Atención rápida	95	BUENO
Información cumplió expectativas	78	INACEPTABLE
Negación de información	85	INACEPTABLE
Oferta de otros servicios	9	INACEPTABLE
Respuestas con seguridad	70	INACEPTABLE
Nivel de satisfacción general	50	INACEPTABLE

Fuente: Las Autoras

2.3.3. Observación “In Store”

La Observación “In Store” se realiza con el objetivo de analizar en conjunto el desempeño del personal, las experiencias de los clientes, las condiciones físicas del local.

La visitase realizó el día 9 de abril a las 10:30 a.m. donde como primer factor se analizó la infraestructura donde se desarrolla la atención a los clientes; es un ambiente amplio tanto para cajas y para servicios bancarios. Se observó limpieza en cada una de las áreas, con suficiente iluminación, rótulos

informativos distribuidos según corresponde a cada área. No se dispone de rampa para personas especiales pero esto no dificulta su acceso ya que el área de servicios tiene una construcción plana y de una sola planta.

En el área de cajas están dispuestas 10 ventanillas para la atención, están constituidas de vidrio blindado por seguridad en caso de asaltos, tienen ranuras para escuchar tanto del lado del empleado como del cliente. A su vez las ventanillas están divididas en Giros, Caja especial y las Cajas normales, cada subárea mantiene el espacio para las filas. En las 2 ventanillas de giros se acercan únicamente los clientes que deseen realizar el envío y/o recepción de remesas. Al observar cómo se da la atención aquí se notó que es rápida, satisfactoria para los clientes, a excepción de una Señora cliente que insistió para que su giro sea cancelado, ya que el empleado no encontraba en el sistema y recurrió a la ayuda de su superior, esto hizo que la transacción tardara más de lo normal.

En la Caja Especial se brinda atención a personas de tercera edad, señoras embarazadas o con niños en brazos y personas con capacidades especiales. La atención aquí es rápida de igual manera ya que no hay mayor afluencia de este tipo de clientes. De igual manera cuenta con una fila solo de este tipo.

Las Cajas normales son 7, en momentos presentan acumulación de clientes pero esto se debe a factores como las horas pico, días de mayor afluencia, o la misma naturaleza de las transacciones, sin embargo de lo observado los empleados hacen lo posible por que la atención sea rápida, aunque no siempre muy amables. Existen gran número de clientes que asevera faltó amabilidad y cortesía por parte de los empleados, o que solicitaron apoyo con otra transacción y los empleados no estuvieron prestos a ayudarlos y en varios casos se produjeron disputas porque los empleados obligaron a los clientes a recibir una parte de sus retiros en monedas y esto no es del agrado de los clientes.

En el área de servicios bancarios están 4 personas para la atención. Para este espacio están habilitadas 4 filas de sillas para que los clientes estén más cómodos mientras esperan el turno. También se dispone de una máquina de turnos para facilitar el orden de atención, pero el problema se presentó

justamente el día de la observación dicha máquina no estaba funcionando lo que provocó aglomeración de clientes y disgustos entre otros ya que retrasaba la atención. Además no hay una persona que esté encargada de la máquina para que la entrega de turnos sea más rápida, de la misma manera para ayudar a personas que no están familiarizadas con la tecnología. Por lo general la atención en esta área es rápida y los clientes salen satisfechos de la atención recibida.

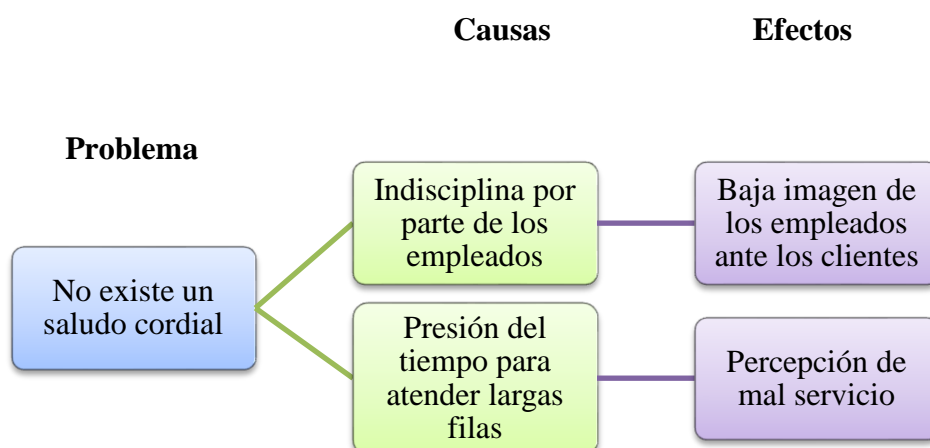
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1. Problemas, causas y efectos.

Este análisis lo realizaremos tomando como problemas los factores considerados inaceptables en el cuadro de resultados. Las causas y efectos se derivan de los resultados de las técnicas de Cliente Fantasma y Observación In Store. Los propósitos de aplicar esta técnica son: analizar las causas y proponer el mejoramiento.

3.1.1. Problema: Saludo Cordial

Gráfico No. 25



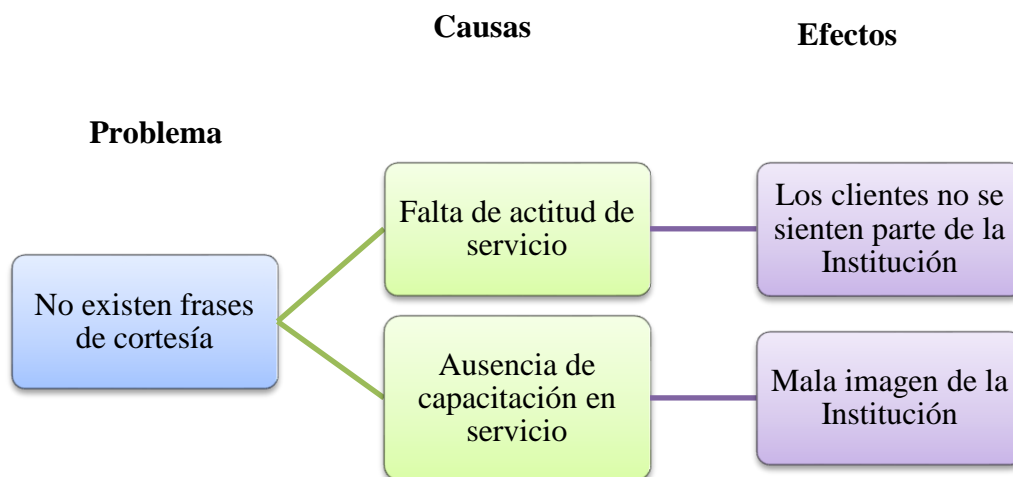
Fuente: Las Autoras

En el problema si los clientes reciben o no un saludo cordial el momento de la atención, se ha determinado como causas la indisciplina por parte de los empleados, por ejemplo el hecho de conversar con sus compañeros o utilizar el celular el momento de la atención, dando como efecto una baja imagen de los empleados ante los clientes. Otra causa es la presión del tiempo que sienten los empleados para atender largas filas, lo que da como efecto la percepción de mal servicio donde a más de esperar mucho tiempo en la fila los clientes no son recibidos con un saludo cordial.

3.1.2. Problema: Frases de Cortesía

En este problema agrupamos tres aspectos con referencia a la bienvenida y el trato inicial al cliente. Es decir está agrupado: la frase de bienvenida, frase de servicio y la frase de cortesía.

Gráfico No. 26



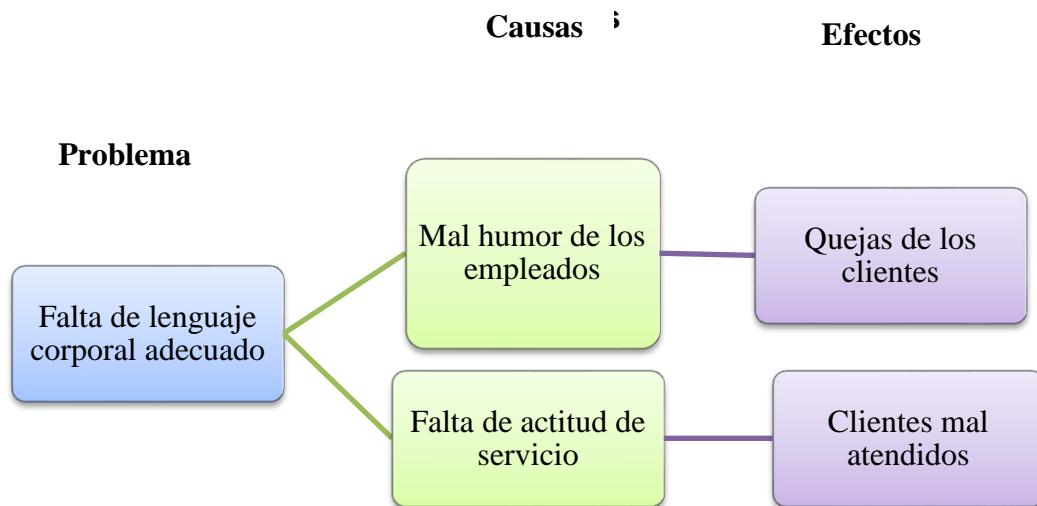
Fuente: Las Autoras

En el problema "No existen frases de cortesía" se determina, como causas principales el hecho que no existe una verdadera actitud de servicio dentro de la Institución, y la ausencia de una capacitación en servicio para los empleados

los efectos a esto serían que los clientes no se sientan parte de la Institución, y por ende una mala imagen de la misma.

3.1.3. Problema: Lenguaje Corporal

Gráfico No. 27

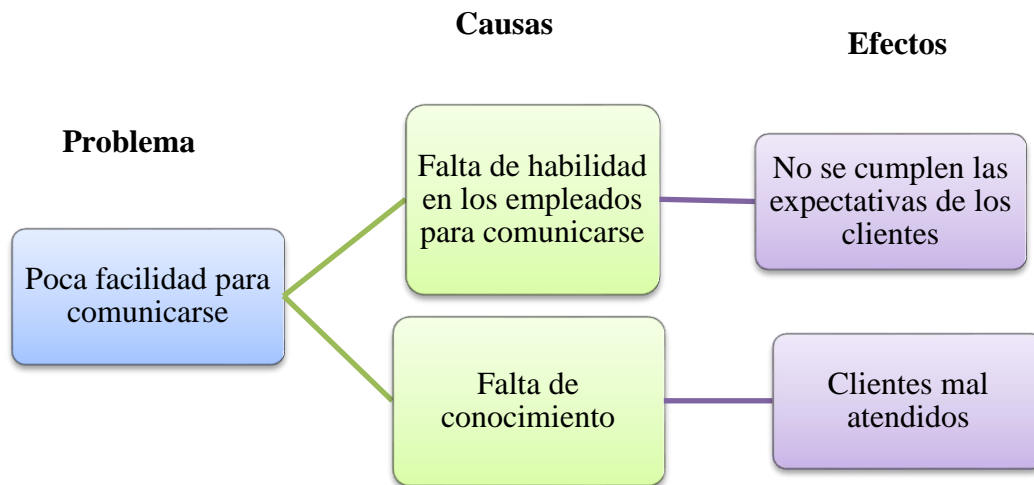


Fuente: Las Autoras

En el problema “Falta de lenguaje corporal adecuado” ya sea una sonrisa natural y contacto visual directo a los clientes tenemos causas como el mal humor de los empleados, esto generalmente es apreciado al finalizar las jornadas laborales debido a fatiga o cansancio de los empleados, nuevamente la falta de actitud de servicio. A esto se atribuyen los siguientes efectos: clientes mal atendidos y quejas de los clientes.

3.1.4. Problema: Facilidad para comunicarse

Gráfico No. 28

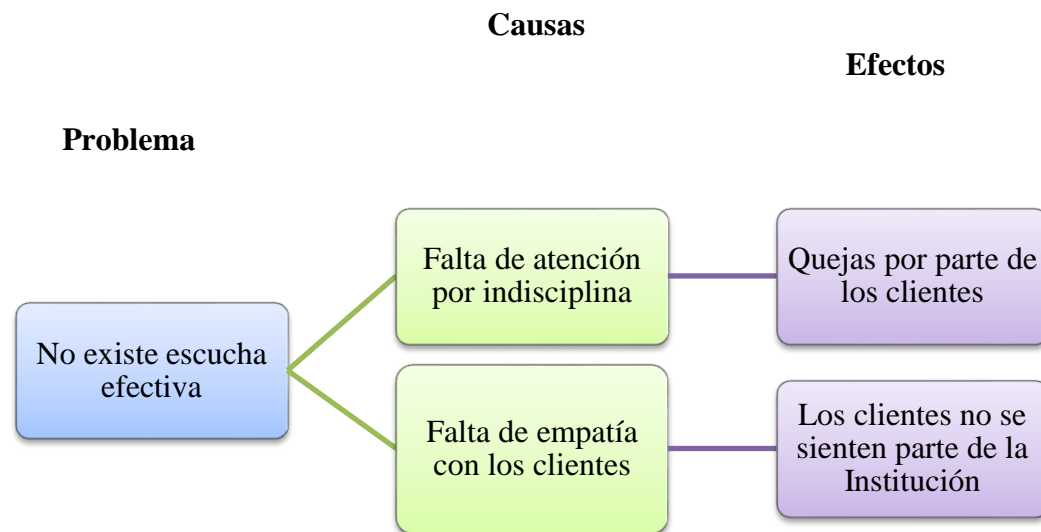


Fuente: Las Autoras

Para este problema “Poca facilidad para comunicarse” las causas son la falta de habilidad para comunicarse y la falta de conocimiento sobre todos los servicios ofertados por la Institución, desembocando en efectos como: que no se cumplan las expectativas de los clientes así como clientes mal atendidos.

3.1.5. Problema: Escucha efectiva

Gráfico No. 29



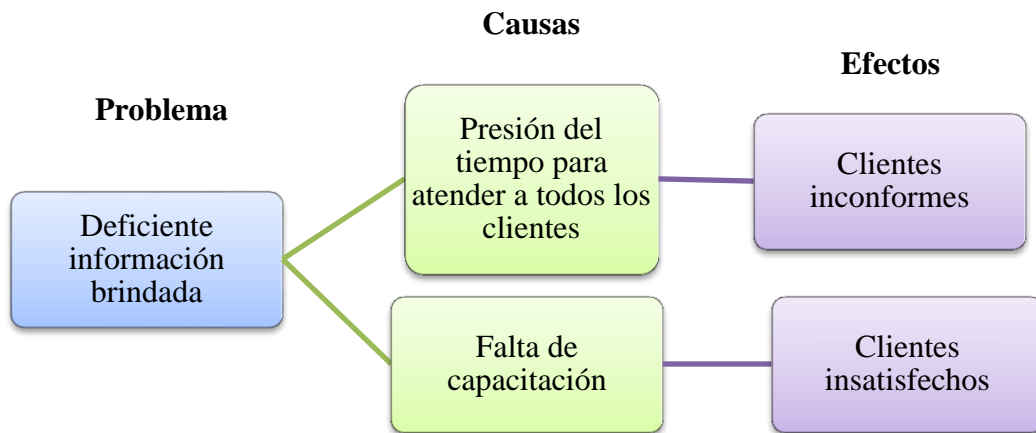
Fuente: Las Autoras

Para el problema que no existe una escucha efectiva por parte de los empleados, encontramos como causas: la falta de atención debido a la indisciplina o a otras distracciones, también la falta de empatía con los clientes con esto nos referimos a saber ponerse en el lugar de la otra persona. Los efectos producidos serían: acumulación de quejas y que los clientes no se sientan parte importante de la Institución.

3.1.6. Problema: Información Brindada

Dentro de este problema tenemos 3 aspectos que lo engloban como: Si la información responde a las expectativas, si existe falta de conocimiento por parte de los empleados y si la información brindada fue respondida con seguridad.

Gráfico No. 30

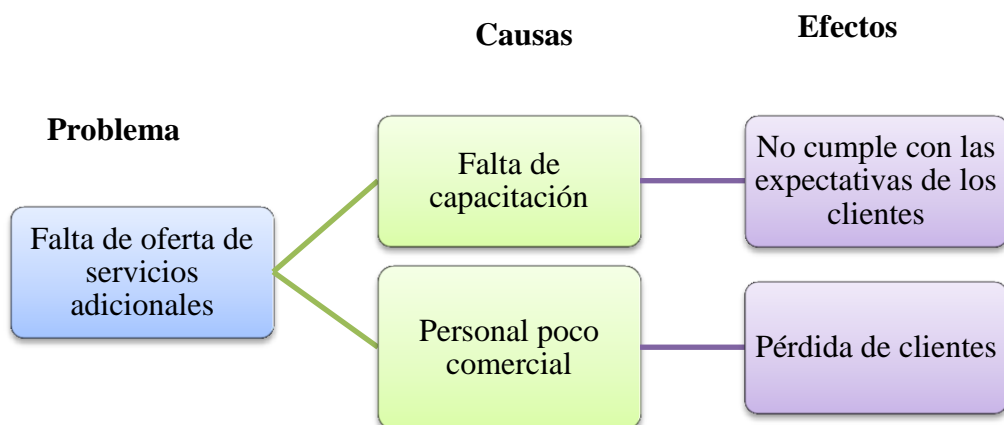


Fuente: Las Autoras

Para el problema Deficiente información brindada tenemos como causas la presión del tiempo que sienten los empleados para atender a todos los clientes y la falta de capacitación en aspectos técnicos de su trabajo, lo que encontramos como efectos clientes inconformes e insatisfechos.

3.1.7. Problema: Oferta de servicios

Gráfico No. 31



Fuente: Las Autoras

El problema Falta de oferta de servicios adicionales hace referencia al hecho de vincular clientes a la Institución con la oferta de servicios adicionales según el perfil y requerimientos de cada cliente; entre las causas atribuidas a este problema están: la falta de capacitación y el personal poco comercial que se dedica únicamente a solucionar la inquietud momentánea del cliente y no ve más allá; los efectos son empleados que no cumplen con las expectativas de los clientes, y lo más importante la pérdida de clientes.

3.1.8. Problema: Inaceptable nivel de satisfacción del Servicio al Cliente

Las causas de este problema son todas las detalladas anteriormente ya que estos aspectos determinan el nivel de satisfacción general de los clientes.

A continuación mostramos una tabla resumen de los problemas y causas relacionadas.

Tabla No. 2 Problemas y causas relacionadas

Problemas	Causas
No existe saludo cordial	Indisciplina por parte de los empleados Presión del tiempo para atender largas filas
No existen frases de cortesía	Falta de actitud de servicio Ausencia de capacitación en servicio
Falta de lenguaje corporal adecuado	Mal humor de los empleados Falta de actitud de servicio
Deficiente facilidad para comunicarse	Falta de habilidad de los empleados para comunicarse Falta de conocimiento
No existe escucha efectiva	Falta de atención por indisciplina Falta de empatía con los clientes

Deficiente información brindada	Presión del tiempo para atender largas filas Falta de capacitación
Falta de oferta de servicios adicionales	Falta de capacitación Personal poco comercial

Fuente: Las Autoras

3.2. Propuesta de Mejoramiento

De acuerdo a la tabla No.2 de problemas y causas relacionadas, tomaremos las causas de mayor incidencia para desarrollar nuestra propuesta de mejoramiento para el Servicio al Cliente de Banco Éxito.

Objetivos

- Implementar un plan de motivación
- Desarrollar un plan de re-inducción

Tabla No. 3 Frecuencia de Causas

Causa	Frecuencia Absoluta
Indisciplina	2
Presión para atender largas filas	2
Actitud de servicio	4
Falta de capacitación	4
Habilidad de comunicación	1
Poco comercial	1

Fuente: Las Autoras

3.2.1. Estrategias.

Estrategia 1: Implementación de un Plan de Motivación

Los empleados son parte importante dentro de la Institución por lo que mantenerlos satisfechos, evitar la rotación, además de motivar, desarrollar y retener a los mejores, cambiará su actitud de servicio hacia los clientes externos.

Reconocer el trabajo de todos los empleados será el puntal principal para esta estrategia.

Debido a esto es necesario implementar un plan de estrategias que los mantenga motivados, como:

- Designar al empleado del mes, es decir la persona que se haya destacado a lo largo de sus funciones laborales. Se elegirá como empleado del mes a la persona que tenga por encima del 90% de calificaciones Excelentes en el Sistema de Calificación del Servicio al Cliente. Serán premiados con un Bono Extra de Supermaxi de \$30.
- Realizar reuniones cada fin de mes para que el personal vinculado con el Servicio al Cliente pueda participar sus problemas, experiencias y conocimientos. Esto se realizará en sus lugares de trabajo luego de finalizar la jornada, se prevé dure 30 minutos, estarán dirigidos por los Jefes Departamentales.

En estas reuniones se busca:

- Dar la oportunidad al personal para que participe en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.
- Evaluar el desempeño de los empleados, felicitar las buenas gestiones o facilitar las medidas correctivas que deben asumir.
- Dictar talleres de motivación que fomenten el desarrollo profesional y personal.

Al implementar esta estrategia con los empleados, podemos lograr que se brinde un trato prioritario en la atención. Se planea realizar estos talleres una

vez al año contratando los servicios profesionales de un experto en el Auditorio de la Institución, con una duración de 3 horas, el día sábado por la tarde al finalizar la jornada de trabajo.

Anexo 4. Propuesta Técnica Y Económica para Taller de Motivación Laboral

**Tabla No. 4 Matriz Ovar No.1 Plan de Motivación**

Matriz Ovar No.1				
Plan de Motivación				
Actividades	Responsables	Involucrados	Recursos	Resultados Esperados
Elegir empleado del mes	Jefe de Departamento	Empleados de Servicio al Cliente	Tabla de resultados del Sistema de Calificación Bono de Supermaxi	Empleado Motivado
Realizar reuniones periódicas	Jefe de Departamento	Empleados de Servicio al Cliente	Listado completo del personal	Dar la oportunidad al personal para que participe en la toma de decisiones Evaluar el desempeño de los empleados
Dictar talleres de motivación	Recursos Humanos	Empleados de Servicio al Cliente y Jefes Departamentales	Contrato de Servicios Profesionales, Listado completo del personal y Refrigerio	Fomentar el desarrollo personal y profesional

Fuente: Las Autoras

Estrategia 2: Implementación de un Plan de Re-inducción

Actualmente la Institución realiza capacitaciones solamente al momento de que el personal es contratado pero no durante el desarrollo de sus funciones.

Para asegurar un personal capacitado y entrenado en todas las áreas, las capacitaciones se deben desarrollar en dos ámbitos, primero en brindar un servicio de calidad y luego en profundizar los conocimientos técnicos adquiridos así como en la cartera de servicios ofertados por la Institución.

Las capacitaciones en cuanto a la cartera de servicios ofertados se darán inmediatamente que se implemente un nuevo servicio dentro de la Institución.

En lo que respecta a la actualización de conocimientos técnicos:

- ✓ Actualizaciones en Disposiciones de la Superintendencia de Bancos
- ✓ Cambios en los sistemas informáticos utilizados
- ✓ Actualización en las diferentes leyes y normativas aplicables

Estas capacitaciones se desarrollarán en el Auditorio de la Institución y serán dictadas por el Jefe de Servicios Bancarios y el Jefe de Cajas respectivamente. Creemos conveniente que deberán impartirse cada seis meses con una duración de 3 horas. Para esto es necesario convocar un sábado en la tarde después de finalizar la jornada de trabajo.

Para las capacitaciones en el servicio se tratará principalmente de difundir a todo el personal el Manual de Etiqueta de Atención al Cliente.

Dentro de la capacitación de Servicio al Cliente se incluirán temas de:

- ✓ Programación Neurolingüística.- modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas.²
- ✓ Capacidad para resolver conflictos
- ✓ Relaciones Humanas

Estas capacitaciones se deberán realizar una vez al año con una duración de 16 horas, es decir se realizará dos domingos continuos divididos en 8 horas cada uno.

Anexo No 6. Neuroventas y Servicio al Cliente

²http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica

**Tabla No. 5 Matriz Ovar No. 2 Plan de Re-Inducción**

Matriz Ovar No.2 Plan de Re-Inducción				
Actividades	Responsables	Involucrados	Recursos	Resultados Esperados
Difusión del Manual de Etiqueta de Atención al Cliente	Jefe de Servicio al Cliente	Empleados de Servicio al Cliente	Manual de Etiqueta de Atención al Cliente	Conocimiento de las normas de Atención al Cliente de la Institución
Capacitaciones Técnicas: *Actualizaciones en Disposiciones de la Superintendencia de Bancos *Cambios en los sistemas informáticos utilizados *Actualización en las diferentes leyes y normativas aplicables	Jefes Departamentales	Empleados de Servicio al Cliente	Listado completo del Personal y Refrigerio	Personal entrenado
Capacitaciones en Neuroventas y Servicio al Cliente	Recursos Humanos	Empleados de Servicio al Cliente y Jefes Departamentales	Contrato de Servicios Profesionales, Listado completo del Personal y Refrigerio	Mejoramiento de la atención al cliente

Fuente: Las Autoras

Tabla No. 6 Costo Total de Propuesta

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL
Estrategia No. 1	
Tarjeta Supermaxi	\$ 30.00
Plan de Motivación	\$ 150.00
Refrigerio	\$ 35.84
Estrategia No. 2	
Plan de Re-Inducción	\$ 2980
TOTAL	\$ 3195.84

Fuente: Las Autoras

3.2.2 Beneficios

Al aplicar la propuesta de mejoramiento planteada se espera obtener los siguientes beneficios:

- Mejor satisfacción del cliente
- Mejor imagen y reputación de la Institución
- Cumplimiento de metas y objetivos planteados

CAPITULO. IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. Conclusiones

- A través de la investigación hemos podido conocer cuáles son los factores críticos más importantes que percibe el cliente de la atención y que el personal debe tomar en cuenta. Para aplicar mejoras, estos factores son el saludo, la cortesía, facilidad para comunicarse, el lenguaje corporal, que la persona que está atendiendo lo escuche atentamente y le brinde la información solicitada con seguridad y confianza.
- De acuerdo a la metodología aplicada y los indicadores de medición considerados para nuestra investigación el 84% de los clientes están satisfechos por la atención que le brindan en la Institución; si bien es cierto es un porcentaje significativo pero según los indicadores de medición está por debajo del rango de aceptación.
- Dentro de los factores evaluados tenemos como aspecto importante y positivo que la atención dentro del Banco es rápida teniendo un 95% de satisfacción, no obstante el objetivo es llegar a un nivel de excelencia y así garantizar la calidad en el servicio.
- En general se destaca que la necesidad de mejora está en capacitar al personal de servicio al cliente en cuanto a la actitud que deben tener frente a los mismos de esta manera mantenerlos y crear una buena imagen Institucional.

4.2. Recomendaciones

- Los planes de capacitación y re-inducción son esenciales para la empresa por lo tanto se debe evaluar constantemente las necesidades de capacitación y qué personal debe estar involucrado en las mismas.
- Es de vital importancia realizar auditorías administrativas constantemente puesto que de ésta manera se puede controlar las actividades de las diferentes áreas, y así asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Es indispensable que la Institución adopte como propio la aplicación este tipo de investigaciones, las realice con frecuencia para prevenir fallas y tomar las medidas correctivas a tiempo.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato entrevista

Entrevista de evaluación de satisfacción a clientes del Banco Éxito

Nombre del entrevistado:

1. ¿Cómo Ud. espera ser atendido en el Banco?

2. ¿La atención que recibió para realizar su transacción fue la correcta?

3. ¿Fue sencillo realizar su transacción? ¿Por qué?

4. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle al Banco?

ANEXO 2. Formato Cuestionario del Cliente Fantasma Cliente Fantasma

Visita #		
Fecha:		
Agencia:		
Área de servicio:		
Hora de visita:		
	PERSONAL	
	Saludo y despedida	
	SI	NO
El empleado/a saludó al principio de la operación		
Hubo sonrisa de bienvenida		
El empleado/a mantuvo contacto visual al saludarlo y despedirlo		
Fue bienvenido con un comentario amable		
Las respuestas a mis preguntas fueron amables		

El empleado/a se despidió amablemente		
	Imagen personal	
	SI	NO
El empleado/a usa apropiadamente el uniforme.		
Presentación del rostro, cabello, manos, maquillaje y accesorios.		
El empleado/a está con goma de mascar u otros alimentos.		
Porta la identificación en un lugar visible		
	Expresión verbal	
	SI	NO
Utiliza un lenguaje verbal claro acompañando de cortesía		
El empleado/a levanta la voz o dice groserías.		
A utilizado alguna de estas frases: No me corresponde hacer eso. No me está permitido No tengo idea		
El empleado lo escucha atentamente		

	Operación	
	SI	NO
La entrega de documentos y/o dinero fue adecuada		
Mantiene el empleado/a contacto visual al entregar documento y/o dinero		
El empleado lo atendió inmediatamente		
Cuando tiene algún problema, el empleado/a le ayuda a resolverlo		
La atención es rápida		
Esperó mucho tiempo para ser atendido		
	Limpieza y orden del lugar de trabajo	
	SI	NO
Las instalaciones se perciben ordenadas		
Las instalaciones se perciben limpias		
Iluminación y ambientación apropiados		
	Información brindada	
	SI	NO
El empleado brindó la información correcta		

Le negó alguna información por falta de conocimiento.		
El empleado/a aprovecha para ofrecer otros servicios		
	Personal de seguridad	
	SI	NO
El personal de seguridad lo saluda cuando usted ingresa		
Los empleados de seguridad lo guían al usted solicitarlo		
OBSERVACIONES		

ANEXO 3. Formato encuesta
Encuesta

Satisfacción del Cliente	
El propósito de la presente encuesta es evaluar el nivel de satisfacción en la atención brindada en esta Institución. Agradezco su amable colaboración para lograr este objetivo.	
Fecha:	No. de Encuesta:
Área de Servicio:	

N.S. = No Sabe
N.R. = No Responde

1. ¿Obtuvo un saludo cordial como: “*Buenos días Sr(a).—tome asiento?*”

Si	No	N.S.	N.R.

2. ¿La persona que lo atendió lo recibió con una frase de bienvenida como: “*Bienvenido a Banco Éxito*”?

Si	No	N.S.	N.R.

3. ¿La persona que lo atendió utilizó una frase de servicio como: “¿*en qué puedo ayudarlo?*”?

Si	No	N.S.	N.R.

4. ¿La persona que lo atendió utilizó frases de cortesía como “*Gracias y Por favor*”?

Si	No	N.S.	N.R.

5. ¿La persona que lo atendió utilizó un lenguaje corporal adecuado como: “*una sonrisa natural y contacto visual directo*”?

Si	No	N.S.	N.R.

6. ¿El empleado utilizó un tono de voz claro?

Si	No	N.S.	N.R.

7. ¿La persona que lo atendió demostró facilidad para comunicarse, hablando pausadamente?

Si	No	N.S.	N.R.

8. ¿La persona que lo atendió lo escuchó con atención?

Si	No	N.S.	N.R.

9. ¿La persona que está detrás del escritorio/ventanilla lo atendió inmediatamente?

Si	No	N.S.	N.R.

10. ¿El dinero fue entregado completo?

Si	No	N.S.	N.R.

11. ¿La atención que recibió fue rápida?

Si	No	N.S.	N.R.

12. ¿La información que le brindaron respondió a sus expectativas?

Si	No	N.S.	N.R.

13. ¿La persona que lo atendió, le negó alguna información por falta de conocimiento?

Si	No	N.S.	N.R.

14. ¿La persona que lo atendió le ofreció otros servicios, a más de lo que Ud. requería?

Si	No	N.S.	N.R.

15. Al momento de solicitar información, ¿el empleado le respondió con seguridad?

Si	No	N.S.	N.R.

16. ¿En general, cómo calificaría el servicio que le proporcionó el Banco?

Muy Satisfecho (MS) _____

Satisfecho (S) _____

Indiferente (ID) _____

Insatisfecho (IS) _____

Muy Insatisfecho (MIS) _____

ANEXO 4. Propuesta Técnica Y Económica para Taller de Motivación Laboral

**PROPUESTA TECNICA Y ECONOMICA PARA TALLER DE
MOTIVACION LABORAL**



Cuenca, 26 de abril 2013

1. Introducción

1.1 Antecedentes

El contexto económico mundial genera cambios vertiginosos que obligan a las empresas de toda índole, a ser más conscientes del rol que juegan con respecto a sus diferentes grupos de interés.

Una entidad financiera debe ocuparse no solo de satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes externos, sino también de sus clientes internos siendo estos empleados y directivos que tienen bajo su responsabilidad desarrollar y alcanzar con éxito la ejecución de la misión, visión y objetivos planteados en la estrategia institucional.

Un ambiente laboral adecuado contempla además del cumplimiento de las exigencias dictadas por los entes gubernamentales, un sistema de relaciones y actividades que en su conjunto forman lo que se conoce como cultura organizacional.

En este panorama, la motivación laboral juega un rol fundamental en el sentido de adaptación y pertenencia de los diferentes niveles organizacionales y hace que, siendo manejada de manera correcta, los indicadores propuestos en la planificación sean asumidos como propios logrando un eficiente trabajo en equipo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elevar la autoestima del personal a través de actividades que les orienten a desarrollar una visión positiva de sí mismos y de sus capacidades como factores importantes para la consecución de los objetivos organizacionales.

3. Metodología

Mediante una metodología vivencial se desarrollarán ejercicios enfocados a lograr la potenciación de las habilidades y capacidades de los participantes y la

identificación de las actitudes que puedan afectar la consecución de sus aspiraciones profesionales y personales como empleados de la empresa.

4. Contenidos

- El autoconcepto, la autoestima y sus características
- Mejora del autoestima
- Las relaciones interpersonales
- Liderazgo personal
- Expectativas, motivación y sus componentes
- Motivación al logro y al poder
- Estrategia para la consecución de metas

5. Inversión

Esta propuesta tiene un valor de \$ 150,00 USD (Ciento cincuenta dólares americanos) más IVA, para un grupo de 16 personas en un taller de tres horas de capacitación.

La propuesta incluye:

- Material en formato digital

Para la realización del taller serán necesarios los siguientes materiales:

- 20 papelotes
- marcadores de tinta líquida (uno negro, uno rojo y uno azul)
- Periódicos y revistas viejas
- Goma, tijeras, crayones gruesos y lápices
- 1 rollo de cinta masking grueso
- 1 ovillo de lana gruesa de cualquier color
- Parlantes para computador
- Infocus

Será un gusto atender sus requerimientos y concretar la oportunidad de servirle por lo que quedo de usted.

ANEXO 5. Cotización refrigerios

“DON MAIZ” ***Carnes y Alimentos***

COTIZACION

Descripción:

Hamburguesa Clásica

Jugosa hamburguesa a la parrilla acompañada de lechugas picadas, cebolla, tomate, queso cheddar; servidas con una porción de papas fritas y un vaso de jugo. Mayonesa y Salsa de Tomate.

Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
16	2,24	35,84

El servicio será en bandejas descartables, a fin de que cada persona disfrute su porción individual.

Nota: Los precios incluyen IVA y Servicio.

ANEXO 6. Neuroventas y Servicio al Cliente

Las personas luchan por un objetivo cuando han contribuido a plantearlo, y respetan de mejor manera un sistema, cuando han contribuido a crearlo.

Por tanto las organizaciones deben facilitar un contexto de aprendizaje en donde se definan misiones, tareas, objetivos, procedimientos, que les ayude a confrontar los cambios que les impone el mercado.

TRANCE-FORMACIÓN CENTER consciente del vacío existente en el medio, lleva a usted nuestra propuesta de intervención, integrando por primera vez el ámbito global de la Psicología Organizacional con tecnologías y metodologías de última generación como son la P.N.L., NHR®, DHE®, Inteligencia Emocional y NLP Coaching, Coaching Ontológico, EFT, EMDR.

NOMBRE DE LA PROPUESTA: NEUROVENTAS & SERVICIO AL CLIENTE

MODALIDAD DE ACTIVIDAD: Entrenamiento

EMPRESA / Universidad de Cuenca

FUNDAMENTACIÓN

¿Un nuevo curso de ventas, negociación o servicio al cliente?, ¿Un nuevo conjunto de recetas para el éxito en la conquista del cliente? Una respuesta afirmativa a estas preguntas estaría muy lejos de ser calificado para nuestros entrenamientos.

TRANCE Formación CENTER concibe su entrenamiento para el Desarrollo de Talento de Gerentes, managers, asesores y vendedores, destinado específicamente en potenciar sus capacidades para crear y recrear sus propias fórmulas de éxito.

Tradicionalmente, la tarea del equipo de ventas y servicio al cliente se reducía a colocar los productos en el mercado al precio fijado en forma conjunta por los departamentos de marketing, producción y finanzas. El esfuerzo por crear una relación con cada cliente y cultivarla en el tiempo era muy escaso o prácticamente nulo. En la actualidad, esta forma de vender y dar al servicio al cliente ha quedado totalmente reprimida. El nuevo siglo se inicia en un contexto caracterizado por riesgos y, al mismo tiempo, oportunidades cada vez mayores para las empresas, lo cual obliga a incorporar nuevos paradigmas en su gestión de management. El equipo de ventas y servicio al cliente no puede estar ajeno a esta realidad y debe responder con una profunda transformación; en otros términos, debe implementar un sistema que facilite el desarrollo de todo su potencial mediante la innovación constante.

En pos de este objetivo, y luego de haber formado a más de 5000 vendedores en nuestro país, hemos incorporado los avances que comenzaron a verificarse durante la denominada “década del cerebro” creando una metodología nueva, producto de la convergencia de conocimientos precedentes de disciplinas de última generación como son: la Programación Neurolingüística, Las Neurociencias, el NeuroMarketing, DHE® y el Coaching para ventas.

Nuestra pretensión es contribuir ampliamente al desarrollo de talento de los vendedores y, correlativamente, al éxito de la organización de la cual estos forman parte. Por ello, el objetivo principal de TRANCE Formación CENTER es entrenar a las personas para que puedan implementar una nueva forma de vender, acorde a los nuevos paradigmas de management, incorporando el conocimiento científico sobre el funcionamiento del cerebro humano, las comunicaciones y el proceso de toma de decisiones.

El vendedor del siglo XXI necesita metodologías de amplio espectro y TRANCE Formación CENTER las conoce y las practica, por lo que le extendemos esta propuesta única en nuestro medio empresarial.

CONTENIDOS

- ✓ Inteligencia Emocional: Conociéndote como vendedor o profesional de servicio. Lo que te permite saber con qué cuentas y que puedes hacer con esto.
- ✓ Inteligencia Emocional: Potencializando tu poder. Una vez que conozcas con lo que cuentas realizaremos ejercicios para que hagas crecer tu poder interior.
- ✓ Anclas de motivación y confianza. A través de ejercicios realizaremos un proceso de PNL para que te lleves contigo toda la motivación y confianza que requieres para el momento de la verdad.
- ✓ Programación Neurolingüística: Instalación de creencias expansivas. Cambiaremos creencias limitantes por creencias expansivas que mejorarán definitivamente tu estrategia de éxito personal.
- ✓ Proceso de la NEUROVENTA y Servicio al cliente. Analizaremos cual es el nuevo paradigma.
- ✓ Identificar y desarrollar clientes. Conocer a los clientes te permitirá utilizar el canal de comunicación adecuado para lograr desarrollar clientes satisfechos
- ✓ Canales de percepción. Descubre de una manera sencilla que canal de comunicación prefiere tu cliente, te sorprenderás lo poderoso de este método.
- ✓ Comunicándote para conseguir lo que quieras. Diseñar tu propia estrategia con el cliente de acuerdo a sus canales de percepción.
- ✓ Conéctate con tu cliente. Reconoce como puedes conseguir empatía con tu cliente desarrollando lo que en PNL se denomina Rapport
- ✓ Encantando a tu cliente. Deleita a tu cliente con lo mejor de tus estrategias de comunicación.
- ✓ Resolviendo conflictos: Venciendo objeciones sin perder tiempo ni energía. Al tener a tu cliente encantado, las objeciones no serán nunca más un problema.

METODOLOGÍA

Las herramientas de este taller están diseñadas en base a Programación neurolingüística (PNL), apuntes, ejercicios personales e intercambio de experiencias. La metodología usada es participativa, dinámica, y experiencial integrando intelecto, cuerpo y emociones y procurando el anclaje permanente de actitudes positivas en relación consigo mismo y con los otros.

TECNOLOGÍA

En nuestros entrenamientos utilizamos dispositivos biofeedback que nos permite obtener pruebas positivas del estado mental y emocional del participante. Nuestros entrenamientos, únicos en el país, permiten a los participantes comprobar las ventajas de incorporar lo planteado por la Programación Neurolingüística.

IMPACTO POSTERIOR

- ✓ Aprender cómo se aplican las nuevas herramientas generadas por las neuroventas en las organizaciones de avanzada y cómo pueden implementarlas en aquella a la que pertenecen.
- ✓ Comprender cómo y por qué el método de venta Neurorrelacional suministra información privilegiada sobre el comportamiento de los clientes y permite elaborar técnicas altamente eficaces y personalizadas para cada uno de ellos.
- ✓ Incorporar en forma práctica y concreta un conjunto de habilidades aplicables tanto a la vida profesional como a la personal.

INVERSIÓN

La inversión por el taller Neuroventas se detalla a continuación:

Acciones	Valor
<ul style="list-style-type: none">• Entrenamiento TALLER DE NEUROVENTAS con PNL (Hasta 20 personas); 16 horas	\$ 2980 USD

OBSERVACIONES Y FORMA DE PAGO:

- Inversión no incluye: IVA., movilización, hospedaje.
- Inversión incluye: Entrenamiento de 16 horas, aula, dispositivos biofeedback, Certificado de participación, Manual, 2 Refrigerios y un almuerzo
- 60% a la aceptación del entrenamiento; 40% al final del entrenamiento

CONTACTO TRANCE-FORMACIÓN CENTER

JUAN ESTEBAN SEGOVIA T.
Psicólogo Organizacional
LICENSED MASTER PRACTITIONER N.L.P.
LICENSED PRAC NHR® DESIGN HUMAN ENGINEER®
Calle Larga 2-88 y Tomás Ordoñez 072826577 – 4048947 - 094035936
www.trance-formacion.com segoviat@trance-formacion.com
Avalado por The Society of Neuro-Linguistic Programming

ANEXO 7. Diseño de Tesis**1. Título**

Evaluación del nivel de satisfacción del cliente y factores críticos de la atención, en la Agencia Matriz de una Institución Financiera en la Ciudad de Cuenca, periodo 2013-2018.

La Institución Financiera analizada en la presente investigación, debido a políticas de confidencialidad y privacidad de la información ha pedido se maneje su nombre con uno ficticio; por lo tanto lo llamaremos Banco Éxito.

1. Objetivos

1.1. Objetivos Generales

- 1.1.1. Establecer factores críticos de la atención brindada en la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca.

1.2. Objetivos Específicos

- 1.2.1. Establecer un diseño y aplicación de instrumentos de medición (encuestas).
- 1.2.2. Determinar necesidades o expectativas de los clientes.
- 1.2.3. Analizar resultados y emitir un diagnóstico objeto de mejoramiento.
- 1.2.4. Presentar un informe a los interesados.

2. Marco Teórico

2.1. Servicio al Cliente

Kotler: “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no producen la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico”³

Según Humberto Serna en su libro, *Servicio al Cliente. Métodos de Auditoría y Medición*, define: “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”⁴

Comentario:

El servicio al cliente es saber cómo brindar de manera eficiente una buena atención, un ambiente agradable, y cómodo para ofrecer su portafolio de

³ Kotler, P.(1982). *Principles of Marketing* Englewood Cliffs : Prentice-Hall, p.624.

⁴Serna Gomez, H.(2003).*Servicio al Cliente. Métodos de Auditoría y Medición*Bogotá: 3R Editores, p. 17.

productos o servicios que con tal de que satisfaga sus necesidades. Este concepto es fundamental ya que toda persona dentro de cualquier organización debe estar capacitada para prestar un excelente servicio al público.

Aplicación

Para toda Institución Financiera el servicio al cliente es vital para el éxito comercial y sostenibilidad; debido a que si el cliente recibe un buen servicio queda satisfecho, y eso crea fidelidad y muy probablemente nos recomiende con otros.

2.2. Percepción del Cliente

Ana Isabel Bastos en su obra *Fidelización del Cliente* indica que “las necesidades, impulsos o motivaciones, son factores desencadenantes de la compra. Sin embargo, en este proceso de decisión intervienen una serie de elementos personales, emotivos, racionales, de utilidad, etc.”⁵

Mientras que Dolors Setó Pamie en su libro *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente* menciona que “la percepción del servicio es importante y estará en función de la presentación del mismo. Además indica que el nivel de desempeño que importa es el que percibe el cliente sobre el servicio.”⁶

Comentario

La percepción del cliente es el valor extra que se aprecia después de recibir la atención, donde no solo influyen factores de bajo precio, cantidad; sino factores subjetivos como los emotivos, personales o racionales, puesto que lo más importante es la presentación del mismo.

Aplicación

La percepción permite lograr un beneficio psicológico en los clientes, para esto se requiere de una filosofía empresarial que sea capaz de entregar un valor

⁵Bastos Boubeta, A.I (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias.

⁶Dolors Setó Pamie.(2004) *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*.España: ESIC Editorial.

superior. Además es necesario un cambio de mentalidad estableciendo vínculos de colaboración con los empleados y el conocimiento pleno de los clientes.

3.3 Expectativas del Cliente

El libro *Las tres Dimensiones del Marketing de Servicio* dice: “el concepto de expectativas se refiere a ¿qué ideas? tienen los usuarios sobre lo que van a recibir cuando utilizan los servicios de las empresas.”⁷

Por otro lado Kotler y Keller, en su obra *Dirección de Marketing* nos indican “¿Cómo es que los clientes conforman sus expectativas? Pues a través de experiencias de compras anteriores, de consejos de amigos y de compañeros, y de información y de promesas de la empresa y de la competencia.”⁸

Comentario

Es importante definir qué es lo que el cliente espera recibir de la empresa, las necesidades específicas y la satisfacción que desea alcanzar luego de la prestación del servicio. Esto dependerá en gran parte a las expectativas altas o bajas que la empresa busque crear en sus clientes, es decir lograr un equilibrio donde los productos y servicios se ajusten a las mismas.

Aplicación

Al conocer las expectativas de nuestros clientes podremos mejorar la atención al brindar nuestros servicios y lograr responder con precisión ante las variadas situaciones que se presenten.

2.3. Satisfacción del Cliente

⁷Marketing Publishing. (1992) *Las tres Dimensiones del Marketing de Servicio*. España:Díaz de Santos

⁸Kotler, P & Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing* México:Pearson Education.

El libro *Comportamiento del Consumidor* dice: “la satisfacción del consumidor es la percepción q tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas”.⁹

Kotler define: “la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas”.¹⁰

Comentario

En la satisfacción al cliente se mide una brecha, la que existe entre las expectativas y la percepción que tiene el cliente hacia el servicio, si las expectativas son mayores que la percepción, dará como resultado un cliente insatisfecho o decepcionado. Por el contrario si la percepción es mayor que sus expectativas, dará como resultado un cliente satisfecho.

Aplicación

Se aplica directamente ya que es la herramienta que guiará la presente investigación, basándonos en las estadísticas de marketing, que un cliente satisfecho cuenta su experiencia a 5 personas, mientras que un cliente insatisfecho lo cuenta al menos a 11 personas.

3. Problema

1. Desconocimiento de factores críticos que espera el cliente de la atención en la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca.

El problema fundamental de nuestra investigación se basa en el desconocimiento de los factores críticos que determinan el nivel de satisfacción

⁹Schiffman L.G, & Kanuk, L. (2005) *Comportamiento del Consumidor* México Pearson Education

¹⁰Kotler, P & Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing* México: Pearson Education

de los clientes que asisten a la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca.

4. Metodología

La metodología que se utilizará a lo largo de este tema dependerá de cada objetivo y se basará en la investigación cuantitativa y cualitativa.

4.1. Tipo de investigación

Se realizará una investigación descriptiva ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas.

En la presente investigación lo que se pretende es evaluar el nivel de satisfacción y los puntos críticos de la atención en la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca.

4.2. Población

4.2.1. Población

En la presente investigación, la población de estudio es finita y está determinada por los clientes que asisten a la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca., es decir aquellos quienes solicitan el servicio directamente.

4.3. Muestreo

El tipo de muestreo que se aplicará es el probabilístico, puesto que todos los clientes de la Agencia Matriz tienen la probabilidad de ser elegidos para ser parte de una muestra; por lo tanto se realizará mediante sondeo a 150 clientes.

Este método nos asegura la representatividad de la muestra extraída y por lo tanto es lo más recomendable.

4.4. Fuentes de Investigación

5.4.1 Fuentes Primarias

Se utilizará fuentes primarias porque son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación; en este caso serán los clientes.

4.5. Herramientas de investigación

4.5.1. Cliente Fantasma

Se utilizará este método de investigación, con la finalidad de observar al personal y determinar los factores críticos en la atención al cliente.

4.5.2. Encuestas

Se realizará encuestas descriptivas de respuesta cerrada a los clientes de la Agencia Matriz de Banco Éxito en la Ciudad de Cuenca, con el propósito de obtener información que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente.

5.5.2.1 Escala de Likert

Es la herramienta que nos brindará la pauta para la calificación de factores, objeto de análisis en la encuesta.

4.5.3. Observación “in store”

Se aplicará esta técnica con el propósito de observar los principales ejes de análisis juntos: el desempeño del personal, las experiencias de los clientes, las condiciones físicas del local.

5. Resultados

La calidad en el servicio al cliente de Editorial Vértice: “el servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador

busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en el que el servicio no es algo insignificante”.¹¹

Otro resultado es la rentabilidad que se puede obtener como lo explica Christian Gönroos en su libro *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*: “la orientación a los servicios (que es característica de la cultura de servicios) mejora la calidad percibida por el cliente. Los empleados orientados a los servicios que manifiestan interés por sus clientes, hacen más por ellos, son más amables y flexibles, intentan encontrar soluciones adecuadas a sus deseos y resuelven la situaciones complicadas e inesperadas. Además, sabemos que la calidad que el cliente percibe es un factor clave de la rentabilidad. Así pues, la orientación a los servicios mejora la calidad de estos que a su vez, afecta positivamente la rentabilidad. Y este proceso favorable continua como un espiral, porque una mejor rentabilidad proporciona los medios para mantener y mejorar las actitudes orientadas a los servicios entre el personal. El proceso se alimenta a sí mismo”.¹²

En una encuesta elaborada por el Juran Institute en 1994, se confirmó que el 90% de los Directores Generales de las 200 empresas más importantes de los Estados Unidos estaban de acuerdo con la siguiente información: “Maximizar la satisfacción del cliente implica maximizar los beneficios y las cuotas de mercado. Alrededor del 90% de estas compañías han reafirmado este hecho creando organizaciones internas que evalúan y mejoran los resultados de dicha satisfacción” (Fay 1994).¹³

¹¹Editorial Vértice (2008) *La calidad en el servicio al cliente* España:Editorial Vértice

¹²Grönroos, Ch. (1994) *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Díaz de Santos

¹³Vavra, T.G. (2002) *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* España:FC Editorial

Razones filosóficas para maximizar la satisfacción del cliente del libro *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* del autor Tery Vavra dice “La satisfacción del cliente tiene un fuerte impacto en la actual o quizá futura viabilidad de una organización. Schlesinger y Heskitt (1991) explicaron en su llamado *Ciclo del Buen Servicio* (figura 1.1) la relación que según ellos existía entre clientes satisfechos y empleados satisfechos. Este ciclo transmite la idea de que el cliente satisfecho tolera precios más altos, lo cual puede utilizarse para aumentar el sueldo de los empleados. Aumentando la moral salarial de los trabajadores, se incrementan sus probabilidades de continuidad en la organización, la rotación es menos. Cuanto mayor sea el número de empleados que se ocupan de satisfacer al cliente, la probabilidad de tener clientes satisfechos es mayor, y así sucesivamente. Finalmente, la organización que siga esta filosofía debe obtener mejores resultados y mayores beneficios; es decir, se sitúa en una posición ganadora”.¹⁴

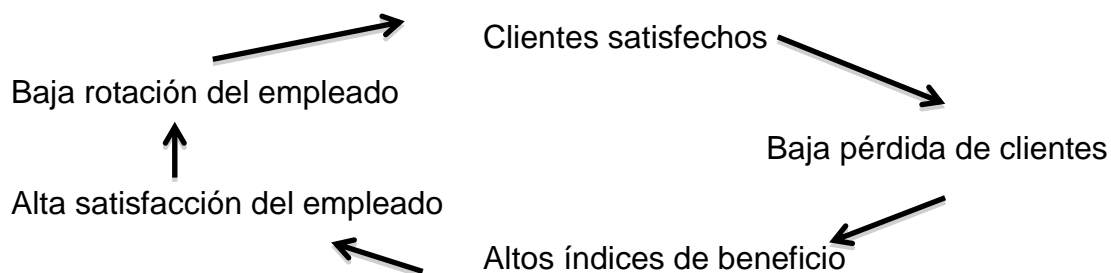


Figura 1.1. Ciclo del Buen Servicio. Fuente: Schlesinger y Heskitt (1991)

“Estamos en un negocio altamente competitivo y afrontamos un clima económico algo impredecible; esto significa que más que nunca debemos dar a nuestros clientes. A su vez, esa buena voluntad la determina el servicio que prestemos. El servicio para nuestros clientes se ve influido más que nada por nuestra actitud ante ellos, la habilidad de ver las cosas a través de sus ojos. Esto ha ayudado en el pasado a establecer una reputación y tiene que continuar guiándonos en el futuro.”

¹⁴Vavra, T.G. (2002) *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* España:FC Editorial

“(Del Director Ejecutivo de una compañía de servicios en su informe a los empleados)”¹⁵

Comentario:

Hemos tomado como referencia algunos artículos de libros que nos muestran resultados relevantes de la evaluación de niveles de satisfacción de los clientes y del grado de importancia que hoy en día esto significa para las empresas en todo el mundo. Las empresas deben procurar de que el buen servicio no se base solamente en la calidad del producto sino a más de eso demuestre el verdadero interés de la empresa por retener al cliente como parte activa y fundamental de la misma.

Por lo tanto los principales resultados que se esperan tener mediante esta investigación será:

- ✓ Ventaja Competitiva
- ✓ Beneficios y Rentabilidad
- ✓ Ganar-Ganar-Ganar (cliente-empresa-empleado)
- ✓ Reputación de la empresa

¹⁵Cowell, Donald W. (1991) *Mercadeo de Servicios Un nuevo Enfoque: Del operativo al perceptivo*. Colombia: Legis Editorial.

6. Cronograma

[illegible]



Bibliografía

Libros:

- Cowell, Donald W. (1991) *Mercadeo de Servicios Un nuevo Enfoque: Del operativo al perceptivo*. Colombia: Legis Editorial.
- Simonato, Fernando. (2009) *Marketing de Fidelización* Argentina: Prentice Hall. Pearson Education.
- Kotler, Philip. (1982). *Principles of Marketing* Englewood Cliffs : Prentice-Hall
- Serna Gomez, H. (2003). *Servicio al Cliente. Métodos de Auditoría y Medición* Bogotá: 3R Editores.
- Bastos Boubeta, Ana Isabel (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias.
- Setó Pamie, Dolors.(2004) *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. España: ESIC Editorial.
- Marketing Publishing. (1992) *Las tres Dimensiones del Marketing de Servicio*. España:Díaz de Santos
- Kotler, Philip & Keller Kevin. (2006) *Dirección de Marketing* México: Pearson Education.
- Schiffman, Leon & Kanuk, Leslie. (2005) *Comportamiento del Consumidor* MéxicoPearson Education
- Swift, Ronald. (2002) *CRM: Cómo mejorar la relación con los clientes*. México: Pearson Education
- Téllez, Benjamín. (2004) *Auditoría: un enfoque práctico*. México:Cengage Learning Editores

Grönroos, Christian. (1994) *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Díaz de Santos

Vavra, Terry. (2002) *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* España: FC Editorial

Editorial Vértice (2008) *La calidad en el servicio al cliente* España: Editorial Vértice

Internet:

http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica